Anna Tufvesson

Aktivt självledarskap

– en arbetsbok för att skapa goda relationer på jobbet och hemma



Liber

Till **kuken** !

Lycka till med ditt
sjanhedarskap.

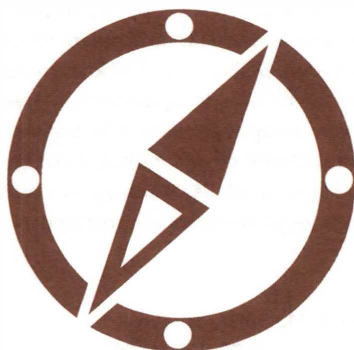
Varma hälsningar

Ann

Anna Tufvesson

Aktivt självledarskap

– en arbetsbok för att skapa goda relationer på jobbet och hemma



Liber

ISBN 978-91-47-14319-1

Förläggare: Kajsa Lindroth
Redaktör: Elisabeth Åman
Projektledare: Tina Tärnrot
Grafisk form och omslag: Fredrik Elvander

Första upplagan
2

Repro: Integra Software Services, Indien
Tryck: Livonia Print, Lettland 2022



Liber AB, 113 98 Stockholm
Kundservice tfn 08-690 90 00
Kundservice.liber@liber.se
www.liber.se

Vart vill du leda dig själv och hur kommer du dit?

Innehåll



Inledning

Det skulle förvåna mig om det inte är självklart att cheferna i din organisation får utbildning i effektivt ledarskap. De får tid att diskutera och reflektera över hur man agerar som en bra ledare. Modeordet inom ledarskap är för närvarande *tillit*. Ledare ska visa tillit till sina medarbetare som ska få större handlingsutrymme och ansvar. Det är bra. Ledarskapet är naturligtvis väldigt viktigt för organisationens resultat. Men det är förstås medarbetarskapet också. Det är däremot inte lika självklart att ge medarbetare kunskap och tid att diskutera och reflektera över hur man är en bra medarbetare och hur man leder sig själv. Det tycker jag är synd. Tillitsfullt ledarskap kräver ett aktivt självledarskap och medarbetarskap.

Jag har tidigare skrivit en bok med just titeln *Aktivt medarbetarskap* (2017) och boken du har i din hand är en fortsättning och fördjupning och innehåller helt nya avsnitt som handlar om hur vi bygger bra relationer med oss själva och med varandra för ökat välmående och bättre resultat. Den arbetspsykologiska forskningen visar att medarbetarskapets kvalitet påverkar såväl personalomsättning som medarbetarnas motivation, verksamheters kostnadseffektivitet och hur nöjda kunderna är (Söderfjäll & Svensson, 2020).

När boken skrivs 2021 är vi mitt uppe i coronapandemin och *självledarskap* är än viktigare när många jobbar hemifrån. Förmågan att leda sig själv, göra rätt prioriteringar och hålla uppe sitt engagemang sätts verkligen på prov. Hur sätter jag gränser mellan arbete och privatliv när jag jobbar hemifrån? Blir friheten att jobba när som helst och var som helst att jag arbetar alltid och överallt? Även när pandemin är över kommer många med all säkerhet att jobba mer tid på distans än vi

gjorde tidigare. Det kan upplevas stressande att behöva fatta så många små beslut i vardagen själv, vilket skapar en osäkerhet om det man gör är rätt saker. Är det jag presterar på dagarna på mitt hemmakontor tillräckligt bra? Självledarskap utan att veta ramarna, förväntningarna, utan att jag får återkoppling på det jag har gjort eller att någon bryr sig om att följa upp mitt arbete – ja, det är oerhört stressande. Varje organisation behöver därför fundera kring hur man skapar bra förutsättningar för medarbetarna att leda sig själva, att alla får tillgång till den information som behövs för att kunna ta kloka beslut, att uppdraget och mandatet är tydligt och att medarbetarna får det stöd som behövs. Det är en ständig avvägning mellan frihet och tydlighet. Chefer kan inte abdikera från sin ledarroll med argumentet ”här har vi självledarskap”.

De allra flesta har inte möjlighet att jobba på distans, men även för dem är förmågan till självledarskap viktig. Moderna organisationer uppmuntrar självledarskap som ett sätt att stärka människors besluts- och innovationsförmåga. Det är mer troligt att medarbetare som har utvecklat sitt självledarskap tar tag i eventuella personkonflikter på arbetsplatsen på ett tidigt stadium och tar ett större eget ansvar för att hålla upp sin motivation och engagemang. Denna bok läses också med fördel av dem som är chefer, för det är svårt att leda andra om man inte har förmågan att leda sig själv.

Det har forskats på *självledarskap* i över 30 år. Två av de forskare som började använda begreppet var Charles Manz och Christopher Neck (2003) och deras definition är ”en process genom vilken individer kontrollerar sina egna beteenden, påverkar och leder sig själva genom användandet av ett specifikt urval av beteendemässiga och kognitiva strategier”. Andrew Bryant och Ana Kazan (2013) är två andra forskare inom området som definierar begreppet som ”övandet i att medvetet påverka dina tankar, dina känslor och ditt agerande för att nå dina mål”.

Gisela Bäcklander, arbetslivs- och organisationsforskare, har nyligen doktorerat kring självledarskap och hon gör en uppdelning mellan

”riktning” och ”reglering”. Hon menar att vi behöver ha en riktning som säger oss vad vi ska göra. *Riktningen* handlar om att förstå organisationens vision och mål och vad det betyder för vad jag behöver göra i dag och på lite längre sikt för att bidra på bästa sätt. *Reglering* handlar om att reglera det egna beteendet för att nå målen. Att utöva eget inflytande över riktning + reglering = självledarskap. Hon betonar vikten av att skapa goda förutsättningar för att göra rätt och att det inte handlar om att vi bara ska skärpa oss när vi inte gör det som vi vet att vi kanske borde göra. Har vi inget eget inflytande över riktningen handlar det mer om self-management eller ett följsamt medarbetarskap än självledarskap, menar Bäcklander (2020).

Vi bedriver alla självledarskap dagligen. Vi fattar tusentals beslut varje dag, vilken tid vi ska gå upp, vad vi ska ha på oss, vad vi ska äta till frukost, hur vi ska ta oss till arbetet, hur vi beter oss när vi kommer till jobbet och så vidare. De flesta beslut vi fattar är omedvetna och vi hamnar ofta i mönster och vanor som inte alltid hjälper oss att vara de vi vill vara. Därför är det aktuellt för alla att stanna upp och reflektera över hur vi kan leda oss själva för att kunna sitta i gungstolen när vi blir gamla och känna att vi har gjort vad vi har kunnat för att leva det liv vi har haft förutsättningar att leva. Att kunna leda sig själv till goda relationer på jobbet och hemma är kanske den viktigaste kompetensen du kan ha för att leva ett rikt liv och bidra positivt till andras. När man frågar människor om livets mening är det vanligaste svaret: gemenskap och kärleksfulla relationer.

Vi behöver också bygga trygghet med varandra på jobbet för att kunna prestera som team. Att lära känna varandra, prata om hur vi har det i vår sociala och organisatoriska arbetsmiljö och lära oss att kommunicera väl med varandra, är en framgångsrik väg för att utvecklas både som individer och grupp. Jag hoppas därför att den här boken blir ett viktigt utvecklingsverktyg för dig och din arbetsgrupp. Varför inte ha boken som tema på arbetsplatsträffarna under ett år? Ni kan läsa ett kapitel i taget och göra de övningar som känns utvecklande för er.

Jag hoppas och tror att det kan vara en viktig del för ert systematiska arbetsmiljöarbete. Mitt mål är att ni ska må ännu bättre, komma närmare varandra genom att prata om angelägna saker för er utveckling och bygga tillit er emellan. Det handlar om att bygga trygga relationer genom god kommunikation, och du ska få verktyg för att hantera skav som alltid uppkommer när vi ska samarbeta. Jag tror också att du kommer att uppleva att du utvecklas som person om du väljer att göra övningarna, även om du inte har någon kollega att diskutera med. Jag är övertygad om att detta arbete såväl utvecklar kvaliteten på era tjänster/produkter som skapar lönsamhet och effektivitet.

Kapitel 1 handlar om hur du skapar en god relation och leder dig själv. Har du en dålig relation med dig själv påverkar det din förmåga att kommunicera och bygga relationer med andra och vara ditt bästa jag på jobbet. Förhoppningsvis blir du när du läser kapitlet än mer nyfiken på hur *du* tänker, känner och beter dig för att leda dig själv i vardagen och vara den du vill vara. Likaväl som självkännedom är viktigt för ledare är det samma för medarbetare. Kapitlet innehåller många råd och tips om vad du kan göra själv för att påverka ditt eget välmående och din prestation på ditt arbete.

I kapitel 2 får du fundera över vilken typ av medarbetare och kollega du vill vara på din arbetsplats. Hur vill du uppfattas i din medarbetarroll av dina kollegor, dem du är till för och av din chef? Eftersom vi är varandras arbetsmiljö behöver vi konstant reflektera över hur vi bidrar positivt till den.

Kapitel 3 fokuserar på hur vi skapar en bra relation med dem vi är till för. Vad är ett bra bemötande? Hur ska jag hantera om kunden/patienten/medborgaren är missnöjd? Tänk om jag utsätts för våld eller hot om våld, vad kan jag göra då?

Jag har valt att i denna bok även skriva om privata relationer i *kapitel 4*. Hur du har det i ditt privata liv påverkar förstås ditt arbetsliv och vice versa. Jag fokuserar på relationen med en partner och vänskap. Du får verktyg för att "bråka bra" och en mall för att hålla årliga ut-

vecklingssamtal med din partner. Kanske väcks nya tankar om hur du ser på dina vänskapsrelationer och vad de kan göra för ditt välmående? Du som längtar efter en partner eller nära vän kanske tycker att avsnittet om ofrivillig ensamhet är extra intressant. Om vi får relationerna att fungera både hemma och på jobbet så mår vi bättre, vi får ett bättre liv och effektivare organisationer – och det är min vision med den här boken!

För att få ut mesta möjliga av bokens innehåll gör du de övningar som kommer efter varje avsnitt. Det brukar vara bäst att först reflektera en liten stund själv och sedan dela dessa med en kollega, vän eller partner. Kapitel 1 till 3 lämpar sig väldigt väl att jobba tillsammans med i arbetsgruppen. Ni kommer utveckla teamet, lära känna varandra bättre och utveckla både ert medarbetarskap och självledarskap om ni jobbar med övningarna tillsammans. Övningarna i kapitel 4 gör du förslagsvis tillsammans med din partner och/eller vänner.

1. Relationen till dig själv

Den här bokens definition av självledarskap handlar om att *leda dig själv mot dina mål och sträva efter att leva det liv du vill leva utifrån de förutsättningar du har.* Du kan träna upp det med hjälp av kunskap, reflektion och motivation. När vi blir bra på att leda oss själva och är nöjda med våra val blir vi mer tillfreds och har därmed lättare att ta in andra och vara intresserade av andras behov och önskemål, vilket i sin tur gör det lättare att skapa goda relationer.

> *Självledarskap handlar om att leda dig själv mot dina mål och sträva efter att leva det liv du vill leva utifrån de förutsättningar du har.*

Motsatsen till självledarskap är passivitet och att se sig som ett offer för omständigheterna. Vid problem i livet är det alltid någon annans fel och mina val styrs endast av vad andra tycker och tänker. Är du bra på att leda dig själv känner du att du sitter vid rodret och styr och upplever att du kan påverka vart du ska och vilken väg du ska ta för att nå dit. Jag tänker så här: När jag ligger på dödsbädden vill jag känna att jag har gjort vad jag har kunnat för att få, ett för mig, så bra liv som möjligt utifrån de förutsättningar jag har haft. För att det ska vara möjligt behöver jag stanna upp regelbundet och fundera över hur jag tar min plats vid rodret, vart jag styr och hur jag hanterar hinder på vägen.

För att förklara vad jag menar ska jag ge er ett exempel. Under en period cyklade jag förbi en kyrkogård på väg till jobbet. Där låg en för mig främmande person, hon var född samma år som jag men hade dött redan som 35-åring. Ofta tänkte jag på förmånen jag hade att få cykla

förbi och inte var den som låg där på kyrkogården och jag frågade mig alltid: ”Anna, lever du det liv du vill göra eller är det något du behöver förändra för att känna dig nöjd när du väl ligger på kyrkogården, om det så skulle ske i morgon eller om ytterligare 40 år?” För mig har det varit väldigt viktigt att svaret är ”ja” på den frågan, annars har jag gjort förändringar. Det handlar sällan om att allt är tipptopp och att jag är glad varje dag, för så är ju inte livet. För mig handlar det mer om att vara tillfreds med mina viktigaste relationer och vad jag gör av min tid. Jag har till exempel bytt jobb, gått ner i arbetstid, gått i terapi, prioriterat roliga aktiviteter tillsammans med mina tjejkompisar och hittat nya projekt med min make för att känna mig levande och nöjd med mina val.

För att kunna leda dig själv behöver du ha funderat över *vem du är, hur du uppfattas* av andra och *hur du vill vara*. Vilka behov och värderingar är viktiga för att hålla uppe din motivation och prestation på jobbet? Hur kan du använda dina tankar och känslor för att agera som du vill utifrån vem du vill vara och hur du vill agera? Du kan ha hjälp av verktyg och kunskap för att hantera stress i vardagen och lära dig att hålla ut i motgångar och behålla ditt fokus. Eftersom vi är människor blir livet inte alltid som vi hoppats och vi gör saker som inte alltid är bra för oss eller dem som står oss nära. Vi kanske säger fel saker som sårar någon. Vi är inte heller vårt bästa jag alla dagar på jobbet. För att inte prata om att vi sällan är den perfekta partnern eller vännen. Därför tycker jag att självmedkänsla och att stå upp för sig själv är viktiga delar i att leda sig själv. Allt detta får du läsa mer om i kapitlet.

Nicolas Jacquemot, etnolog och författare, visar sju steg till självledarskap som jag tycker är bra och som jag vill knyta an till nedan:

1. God självkännedom
2. Självkontroll
3. Motivation
4. Fokus

5. Stresshantering
6. Uthållighet
7. Självbelöning (Jacquemot, 2018).

Självkännedom

Forskning visar att hög självkännedom leder till bättre grupprestationer på jobbet (Jacquemot, 2018). Att veta mina styrkor och utvecklingsdelar gör mig också tryggare. Det ökar dessutom sannolikheten att jag hittar rätt jobb som passar min personlighet. Vissa reflekterar över sig själva hela tiden, hur man känner, tänker, agerar och uppfattas av andra. Andra är ovana och tycker det är obehagligt att fundera över sig själv och få återkoppling av andra. Tänk om jag inte uppfattas så som min självbild är? Vilka känslor väcks i mig då?

Ofta blir vi tryggare i vår självkännedom med åldern, men för många är det något vi funderar på hela livet: Vem är jag och hur uppfattas jag av andra? Vad är viktigt för mig för att jag ska komma till min rätt på jobbet och i andra relationer? Det är genom självkännedom du lägger grunden för bra beslut och vet vad som är viktigt för dig för att må väl. Vi vill leva efter våra egna val och värderingar och inte styras för mycket av vad andra tycker och tänker om våra val.

En pusselbit i arbetet med självkännedom är att fundera över din *personlighet*. Vissa delar kan förändras något när vi blir äldre, såsom att vi blir mer emotionellt stabila och vänliga, medan andra delar är mer konstanta från det att vi blivit vuxna. Den forskning som är mest aktuell, kopplat till personlighet, är "the big five" som i det här sammanhanget inte handlar om elefanter och lejon utan om delar i våra karaktärsdrag utifrån *fem personlighetsdimensioner*, se faktaruta 1.1.

Faktaruta 1.1 – Fem personlighetsdimensioner (Brandebo, Nilsson & Larsson, 2018)

1. *"Emotionell stabilitet"* handlar om ifall du är stabil i humöret, stresstålig och har tillit till din egen förmåga. Motsatsen är att du är mer tunnhudad och har lätt att känna känslor som oro, ilska och ångest.

2. *"Utåtriktning"* handlar om sociala kontakter och sammanhang. Om du har högt på den skalan har du väldigt lätt att ta nya sociala kontakter och gillar sociala sammanhang. Du har inte något emot att stå i centrum och har ofta ett livligt kroppsspråk. Du gillar spänning och har en optimistisk syn på livet.

3. *"Öppenhet"* handlar om i vilken utsträckning du är nyfiken och vill lära dig nya saker, om du är kreativ, vetgirig, reflekterande och självständig. Även konstnärlighet räknas in här.

4. *"Vänlighet"* handlar om i vilken utsträckning du månar om andra och om du är omtänksam, samarbetsvillig, medkännande, ärlig, ödmjuk och uppfattas som varm.

5. *"Målmedvetenhet"* handlar om ifall du är noggrann, samvetsgrann, pålitlig, har självdisciplin, är effektiv och planerande.

Ibland får jag höra kommentarer som: ”Jag är slarvig. Det är min personlighet och det går inte att göra något åt.” Då blir personligheten en ursäkt för att inte jobba med sitt beteende. Det kan visserligen vara svårt att ändra sin personlighet, men vi kan definitivt jobba med att ändra vårt beteende, även om det krävs mer av oss om vår personlighet gör att det till exempel är jobbigt att ta kontakt med andra människor som vi inte känner. Det är bra om du vet vad som ligger i din grundpersonlighet för att därmed veta vilket beteende du kan ha lättare för och vad du kan behöva anstränga dig mer för att åstadkomma. Men det går alltid att utveckla ditt beteende om du vill!

Att däremot sträva efter att ha en perfekt personlighet är lönlöst. Det är ”som att möblera om bland solstolarna på Titanic. It's going down”, som Björn ”Natthiko” Lindeblad sa när han intervjuades av Kristin Kaspersen i hennes podd *Nyfiken på* (2020).

Det finns emellertid en uppsjö mer eller mindre vetenskapliga tester som säger sig kunna mäta vår personlighet eller vårt ”sanna jag” – vad nu det är. Anna Kåver (2020) skriver så klokt om att vårt jag inte är något konstant utan något som i högsta grad är rörligt och komplext. Vi är ”både-och-människor”, det vill säga som är både onda och goda, vackra och fula, smarta och dumma, omtänksamma och själviska. Ibland känner vi oss sårbara och svaga och ibland starka och kompetenta. Situationen och dagsformen avgör var mellan polerna vi befinner oss. Det finns något befriande i tanken på att vi är ”både-och-människor” som inte är eller kan vara vårt bästa jag varje dag och inte ställer de kraven på vare sig oss själva eller andra. Kåver menar att vi ska sträva efter ett ”själsligt kosläpp” utan snäva gränsdragningar för vad vi ska tänka eller känna. Däremot måste våra handlingar anpassas utifrån respekt för oss själva och andra.



Övningar om självkännedom

Övning 1:

Syfte: *Öka din självkännedom.*

Gör så här: Fundera på de fem dimensionerna som beskrivs ovan och dina karaktärsdrag. Skriv ner om du tror att du ligger högt eller lågt på skalan av dimensionerna. Hur tror du att dina kollegor och andra runt omkring dig märker det i ditt sätt att vara i vardagen? Läs därefter upp detta för någon som känner dig väl och lyssna om vederbörande håller med i din beskrivning eller uppfattar dig på annat sätt.

....

....

....

....

Övning 2:

Likväl som vi har skilda personligheter är saker också olika viktiga för oss för att vi ska trivas på jobbet och kunna prestera vårt bästa. Att du känner till och har koll på vad som är viktigt för dig är en förutsättning för att du ska kunna leda dig själv. Den här övningen hjälper dig att identifiera och rangordna vad som är viktigast för dig, om dessa kriterier är uppfyllda i tillräcklig grad för att du ska tycka att det är okej och vad du annars kan göra. (Övningen är inspirerad av Charlotte Hågårds värderingsinventering som är en del i en karriärcoachningsprocess och används med hennes tillåtelse.)

Syfte: *Hitta dina behov för att trivas och må bra på jobbet och vad du kan göra för att få dessa behov tillfredsställda.*

Gör så här:

a) Ringa in de åtta viktigaste faktorerna för att du ska trivas och må bra på jobbet. Du kanske saknar några faktorer – skriv in dem då.

Ha kul på jobbet

Trevliga kollegor

Bra chef

Bra lön

Ha en känsla av att göra något viktigt och angeläget

Höra att jag gör ett bra jobb av min chef

Höra att jag gör ett bra jobb av mina kollegor

Höra att jag gör ett bra jobb av dem jag är till för

Jobba tillsammans med andra

Jobba ensam

Flexibla arbetstider

Sällan behöva jobba övertid

Aldrig behöva jobba under helger

Jobba hemifrån

Ett lugnt, jämnt arbetstempo

Ett högt tempo som kräver hög arbetstakt

Utmanande arbetsuppgifter

Känna att jag utvecklas och lär mig nya saker

Jobbet tar inte för mycket tid och kraft utan jag upplever balans i livet

Påverka min arbetssituation

Påverka viktiga beslut i organisationen

Förverkliga mina idéer

Känna mig kunnig på ett område och blir gärna sedd som expert

Vara fysiskt aktiv när jag jobbar

Veta exakt vad jag ska göra när jag kommer till jobbet

Sällan veta vad varje arbetspass kommer att innehålla

Att mina arbetsuppgifter innebär att jag får hjälpa, stödja och stärka andra

Se konkreta resultat av det jag gjort i arbetet varje dag

Vara kreativ och hitta på nya idéer, koncept, metoder eller hur saker ska se ut

Utöva ledarskap

Uttrycka mig mycket i tal

Uttrycka mig mycket i skrift

Ställas inför nya problem att lösa

Påverka andra människors beteende, åsikter eller handlingar

Ha många olika och gärna nya sociala kontakter kontinuerligt

Jobba utomhus

Uppleva spänning och osäkerhet

Känna trygghet i anställningen

Bra förmåner såsom tid för friskvård under arbetstid

Få göra affärer

Jobba inom välfärdssektorn

Ha tydliga mål för mig personligen

Trevlig atmosfär på jobbet

Annat, nämligen

....

....

....

....

b) Rangordna och skriv in dina åtta utvalda faktorer – vad är allra viktigast? Kryssa i dem du tycker är tillräckligt tillfredsställda på ditt jobb i dag.

Tillräckligt tillfredsställd

1. .... ☐
2. .... ☐
3. .... ☐
4. .... ☐
5. .... ☐
6. .... ☐
7. .... ☐
8. .... ☐

c) Reflektera över vilka faktorer som är tillräckligt uppfyllda i dag för att det ska kännas okej för dig och om det annars finns något du kan göra för att få dessa tillfredsställda.

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

....

....

....

Övning 3:

Syfte: *Öka kunskapen om hur du uppfattas av andra för att stärka relationen ytterligare.*

Gör så här: Ställ följande frågor till minst tre personer i din närhet som du har en relation till:

- Om du skulle beskriva mig med tre ord – vilka skulle det vara?
- Vad uppskattar du särskilt hos mig?
- Vad skulle jag kunna göra mer/mindre av eller annorlunda för att vår relation skulle bli ännu bättre?

Sammanfatta vad du tar med dig från deras svar.

Övning 4:

Syfte: *Lära känna dig själv bättre men också lära känna varandra bättre inom arbetsgruppen om ni delar svaren med varandra.*

Gör så här: Skriv ner svaren på frågorna nedan och dela de svar du vill med en kollega eller någon annan som du vill lära känna bättre.

- Vad gör du på jobbet när du har som roligast?

....

....

....

▶ Vad gör du på jobbet när du tycker det är tråkigt eller extra jobbigt?

....

....

....

....

....

▶ Vilka är dina starka sidor utifrån ett arbetsperspektiv?

....

....

....

....

....

▶ Vilka sidor hos dig själv behöver du jobba med för att ännu mer vara den kollega du vill vara?

....

....

....

....

....

....

▶ Vad kan du bli irriterad över på jobbet? Hur hanterar du det?

▶ Vad är viktigt för dig för att du ska känna tillit till dina kollegor?

▶ Hur har din uppväxt präglat ditt sätt att vara på jobbet? Hur kan det påverka saker som du tycker är viktiga på jobbet? Hur kan det påverka hur du vill uppfattas av andra, både kollegor och dem du är till för?

▶ Hur skulle du beskriva kommunikationsklimatet i ditt hem som du växte upp i? Hur hanterades till exempel olika åsikter i familjen? Hur kan det påverka vilket kommunikationsklimat du vill ha på arbetsplatsen?

▶ Vad vill du att dina kollegor ska säga om dig när du slutar?

Självkontroll

Mellan stimulus och respons finns det en lucka. I denna lucka har vi frihet och kraft att välja vår respons. I vår respons ligger vår utveckling och lycka.

(Victor Frankl [1986],
psykiater som överlevde fyra koncentrationsläger under andra världskriget)

Vår hjärna väljer kortsiktiga belöningar framför långsiktiga, och det krävs stark *självkontroll* för att vi ska kunna stå emot frestelser såsom en god tårtbit eller en dopamintriggande mobiltelefon som skriker till vårt känslocentrum att vi ska kolla i den hela tiden för att inte gå miste om något eventuellt dopaminpåslag. Det behövs både kraft och vilja från vår hjärna för att kunna välja bort omedelbar behovstillfredsstäl-

lelse till förmån för vad som är bättre för oss på sikt. Det tar exempelvis mer energi att avhålla oss från att kontrollera mobilen än att ge den uppmärksamhet under till exempel ett lite segt möte. (Glöm inte att det av andra på mötet kan upplevas som en förminskande härskarteknik att ägna sig åt sin telefon i stället för att lyssna på den som pratar.)

En viktig förmåga för att bygga trygga relationer är att kunna härbärgera känslor och inte alltid behöva leva ut sina känslor i stundens hetta. En person som tränade upp detta till perfektion är tennisspelaren Björn Borg. Som ung var han lika hetlevrad som sin stora motståndare på tennisplanen – John McEnroe, som skrek, skällde ut domare och slog sönder racketar. Borg bestämde sig tidigt i karriären för att tygla sitt heta humör, kunde vi lära oss i biofilmen om Björn Borg (Norstedt, Wikström & Metz Pedersen, 2017). Energin han hade i kroppen ville han lägga på att fokusera på nästa boll i stället för att skrika ut sin frustration. Detta övade han stenhårt på. Liksom Borg ser jag det också som en övningsfråga att lära sig att lägga band på sig, särskilt på jobbet och i sociala sammanhang. Det är inte ovanligt att jag hör chefer som berättar om medarbetare som skriker åt varandra, tar ovarsamt i vårdbehövande för att de blir irriterade på brukaren, kastar saker eller skäller ut någon stackare. För att inte prata om allt hat som florerar i sociala medier där många har ett behov av att spy ur sig oreflekterade elakheter till andra.

Men självkontroll är utmattande, det tar mycket psykologisk kraft och det är därför vi oftast har svårare att utöva den när vi är stressade eller slitna; vi orkar helt enkelt inte. Har vi till exempel jobbat med att behärska oss hos en krävande kund kanske det inte krävs mycket för att tappa tålamodet med en kollega lite senare. Är vi hungriga blir självkontrollsmuskeln svagare, så vi behöver se till att äta med regelbundenhet. Vi kanske inte går och lägger oss i tid då det krävs större självkontroll för att slita oss från tv:n än att bara sitta kvar. Ibland säger vi också saker vi sedan ångrar för att vi är stressade eller utmattade. Självkontrollsmuskeln har blivit uttröttad helt enkelt. Det är därför vi

har svårare att avstå kakan på eftermiddagen än på förmiddagen. Muskeln behöver också vila mellan varven och trösten är att den, liksom andra muskler, blir starkare av träning.

Det kan förstås underlätta om du inte utsätter dig för frestelser, som att gå in på konditoriet om du vill äta mindre bakelser, och i stället sätter mål som kan öka din motivation. Kunskapen om hur din självkontroll fungerar och medvetenhet om att träning stärker din förmåga, kanske räcker för att du med hjälp av självkontroll i högre grad ska göra det du vill och inte vad din primitiva del av hjärnan säger åt dig att göra?

Men hur blir livet om jag ska hålla på och kontrollera mina känslor hela tiden och inte får leva ut mina impulser? Jag vill inte bli ett stenansikte som Borg som inte visar några känslor, kanske du tänker. Den brittiska undersköterskan Bronnie Ware (2019), som har vårdat patienter i livets slutskede, undersökte vad patienter som låg på sin dödsbädd ångrade mest och konstaterade att de bland annat ångrade att de inte hade vågat uttrycka sina känslor mer utan begravt sina känslor för att hålla sams med andra.

För mig handlar det inte om att vi inte ska uttrycka våra känslor till varandra, utan om att vi ska träna oss på att uttrycka de smärtsamma känslorna mer kontrollerat. Dessutom tror jag det var de positiva, kärleksfulla känslorna de ångrade att de inte uttryckt oftare.

Jag tror också på medkänsla med oss själva när vi inte agerar som vi vill utan gör saker som vi kanske vet inte är bra för oss. Att förlåta oss själva och inse att vi är människor och inte maskiner är viktigt för att inte skulden ska få oss att må sämre för att vi inte orkar hålla emot i vår självkontroll.



Övning om känslomedvetenhet och självkontroll

Syfte: *Öka din känslomedvetenhet och stärk din självkontrollsmuskel.*

Gör så här: Svara på frågorna nedan och berätta om dina svar för någon.

- Är du en Borg eller McEnroe i din självkontroll?
- Berätta om ett exempel när du kände en smärtsam känsla på jobbet men valde att agera på ett annat sätt än vad du upplevde att den första känslan sa åt dig. (Det skulle t.ex. kunna vara en situation där du blev otroligt arg på någon och hade velat drämma näven i bordet, men valde att uttrycka dig i sansad ton i stället.) Reflektera över hur resultatet blev och hur det kändes efteråt när den starka, första känslan lagt sig.

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

Att hantera dina känslor

I alla viktiga relationer som vi tillbringar mycket tid med kommer det att uppstå slitningar och smärtsamma känslor. Att hantera dessa känslor på det sätt som stämmer överens med hur du vill vara är centralt för ett rikt liv. Vi behöver därför träna oss i *känslomedvetenhet,* som är en viktig kompetens inom vår emotionella intelligens, likaväl som vi kan behöva träna våra biceps.

Att acceptera en känsla men sedan medvetet bestämma hur vi vill agera på den är en konst som är väl värd att träna sig i Anna Kåver har skrivit många böcker om känslor och hon uppmanar oss att gå på "känslospaning" i oss själva. Likaväl som fågelskådare tittar nyfiket på olika arter ska vi spana på våra känslor och fundera över vilken känsla vi känner, var i kroppen vi känner den, varför vi känner den, vad den vill få oss att göra och om den hjälper eller stjälper oss att agera som vi vill (Kåver, 2004).

Vi ska dock vara försiktiga med att värdera våra känslor och bara utforska dem nyfiket och sedan acceptera att just nu känns det så här. Känslor ger nämligen viktig information till oss. Vi kan aldrig säga till oss själva eller någon annan – "du känner fel". Vi känner det vi känner, men vi behöver inte AGERA på vår känsla. Det är beteendet som kan vara mer eller mindre rätt utifrån hur vi vill agera. Ju mer medveten jag är om en känsla, desto större är sannolikheten att jag behåller kontrollen över mina handlingar.

När vi spanar på våra känslor ska vi hellre säga "här är en känsla av ilska" i stället för "jag är arg" för vi *är* inte vår känsla, lika lite som vi är våra tankar. Vi bara *har* känslor. Vad händer i oss om vi säger "jag nervösar mig" i stället för "jag är nervös", eller "jag räddar mig" i stället för "jag är rädd"? För det är bara vi själva som skapar de känslor vi har.

Medan vi ska vara skeptiska till våra tankar och inte tro på allt vi tänker ska vi vara mindre skeptiska till våra känslor. Vi upplever våra känslor både i kroppen och knoppen, men ibland har jag svårt att skilja

mellan om något är en känsla eller en tanke. Jag vet dock att kroppen aldrig ljuger så jag lyssnar in vad den säger till mig och om det känns viktigt, även om jag i sanningens namn inte alltid agerar som jag vill på den information som kroppen ger. Känslor ligger också ibland väldigt nära varandra, vilket gör dem svåra att tolka; är det upprymdhet eller oro jag känner just nu när det pirrar i magen?

Anna Kåver menar att vi tänker fel om vi, för att bli lyckliga, kämpar för att få bort känslor av obehag och inre smärta. Hon tror lösningen är att vara beredd att leva med att ibland känna psykisk smärta och obehag. Att fly våra svåra känslor med hjälp av alkohol, socker eller droger är ingen bra lösning, som bekant. Inte heller om vi stänger av våra känslor och inte lyssnar på kroppens signaler. Då signalerar kroppen starkare och starkare tills vi till exempel inte tar oss upp ur sängen för att vår hjärna är så utmattad. Genom att lyssna på kroppen, som kanske signalerar oro, kan det vara nyttigt att försöka förstå oron. Känns den i benen som att de vill springa någonstans är det kanske rädsla? Känner benen för att sparka någon kanske det är vrede? (Kåver, 2020).

Känslor läcker ut genom vårt kroppsspråk; även om vi inte säger det i ord så känner vi ofta om någon i rummet är riktigt arg eller ledsen. Men när vi försöker tolka våra egna eller andras känslor behöver vi förstå att det kan dölja sig olika känslor bakom samma beteende. En person kan gråta, men gråten kan vara ledsen-gråt, glad-gråt eller arg-gråt. En person som visar ilska kan egentligen vara rädd eller ledsen. Varje känsla har också olika intensitet. Vi kan känna en god känsla i kroppen som vi identifierar som glädje men vi kan ju också känna euforisk glädje. Vi kan vara lite smått irriterade eller fly förbannade, grundkänslan är vrede, men styrkan är olika. Det är logiskt att känslorna förstärks när de är kopplade till relationer som är betydelsefulla för oss.

Du kan öva dig i att bli uppmärksam på en känslas intensitet. Tänk dig till exempel känslan glädje som en skala 1–10 där 1 = lite skön känsla i kroppen och 10 = eufori. När du upplever något som kanske bara är en tvåa på glädjeskalan kan du ändå fullt ut njuta av tvåan som

kanske är en riktigt god måltid eller sol i ansiktet, så att du inte missar små stunder av glädje i vardagen och inte känner att du behöver göra de där stora, spektakulära sakerna för att få känna glädjekänslan. Om du kan upptäcka vreden på nivå två kan du fortfarande reagera mer utifrån hur du vill agera än om känslorna tar överhanden som de gör om du känner tio på vredesskalan.

Angenäma och smärtsamma känslor

Jag tänker inte på känslor som bra eller dåliga utan mer som angenäma eller smärtsamma. Om jag värderar till exempel känslan ångest som dålig är jag rädd att jag får ångest över att få ångest eller blir stressad över att känna mig stressad. När jag har känslor som är smärtsamma har jag dock några val. Antingen kan jag försöka fly från dem genom att till exempel dricka alkohol, surfa på nätet, äta glass eller träna. Jag kan också dra mig undan från situationer och personer som väcker dessa smärtsamma känslor hos mig eller försöka hantera dem med hjälp av tankestrategier. Ibland kanske jag också bara måste låta mig stanna kvar i den smärtsamma känslan och bada i den ett tag. Det är som ett riktigt tufft spinningpass när pulsen är i röd zon (maxpuls) och instruktören skriker åt mig: "Det gör inget att det känns för jävligt just nu – det är okej, var inte rädd för det – det kommer att gå över och det gör dig gott på sikt." Då trycker jag på min acceptansknapp i hjärnan och trampar på.

Vi behöver tillåta oss att känna sorg och smärta. Att känna sorg tillsammans med någon skapar också närhet, även om det kan vara smärtsamt. Kanske ska vi vara mindre rädda för att känna sorg eller nedstämdhet och i stället träna oss på att vila i den känslan ibland? Det blir tokigt om vi åker till psykakuten för att vi känner oss så ledsna över att till exempel vår hund dött eller att en kärleksrelation tagit slut. Det är bara normalt och friskt att känna den känslan. Problemen uppstår när vi fastnar i sorgen och inte kan känna glädje över någonting som vi

tidigare tyckte var roligt att göra eller inte har energi för att ta oss för något. Då behöver vi söka professionell hjälp eftersom det kan handla om att sorgen blivit en depression.

Känslan av ilska kan ju säga till oss att vi behöver stå upp för oss själva och säga ”nej”. Även känslan av avundsjuka har information till oss. Den hjälper oss att hitta vad vi önskar mer/mindre av i våra liv. (Jag läste ett förslag i mitt Facebook-flöde om att vi skulle införa ett nytt ord i Sverige som heter ”avundsglad”. Jag avundas dig och önskar att jag hade/gjorde/kände det som du, men jag gläds också genuint med din framgång. Det är ett bra ord som jag har börjat använda mig av!)

Att stänga in smärtsamma känslor är däremot som att låsa in en ilsken häst i ett litet plåtskjul. Hästen kommer att sparka med hovarna i väggarna och säkert vålla en del skada. Tänk dig i stället att du släpper ut hästen på ett stort öppet fält. Där kan den galoppera runt som den vill. Snart har den förbrukat all sin energi och blivit lugn och fin igen, skriver psykoterapeuten Russ Harris (2012). Likaså är det med känslor. Får de ”springa fritt” en stund så ebbar de ut. En nertryckt rädsla kommer däremot ofta tillbaka som magont eller huvudvärk. Det blir som en badboll som vi försöker trycka ner under vattenytan men som kommer att poppa upp så fort vi släpper trycket. Konsten är att acceptera även smärtsamma känslor, kanske bada en stund i dem men sedan ha strategier för att bryta dem och inte hamna i destruktivt grubbleri. Att låta smärtsamma känslor gå ut över andra i sin närhet som inte är upphov till känslorna bygger inte goda relationer. Bara för att vi är olyckliga, oroliga eller vilsna i oss själva betyder inte det att vi är sjuka eller onormala utan bara att vi är människor.

Vi människor använder oss av olika *försvarsmekanismer* när känslorna blir för svåra att hantera. Vanliga sådana är att vi:

- projicerar våra egna känslor på andra
- tränger bort det svåra och låtsas att det inte har hänt
- känner identifikation bara med våra goda sidor

- förminskar problem för de upplevs så svåra att hantera
- skuldbelägger oss själva i stället för en förövare.

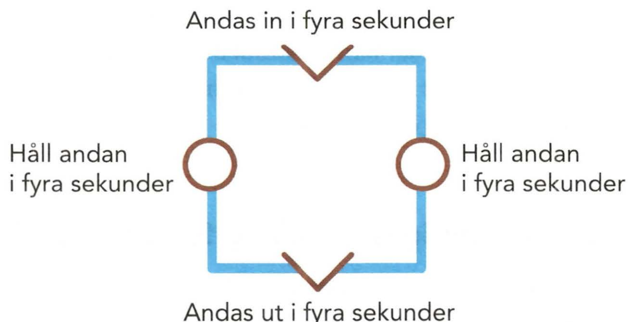
Försvarsmekanismerna hjälper oss ibland, men kan också försvåra relationer genom att vi inte tar ansvar för våra handlingar eller lägger skulden där den hör hemma. Jämför skillnaden mellan att säga ”du gör mig arg” och ”jag känner mig arg för jag tänkte ...”. Vi behöver ta ansvar för våra egna tankar och känslor.

Andning – ditt viktigaste verktyg för att skapa lugn

Det är en tröst att veta att en känsla alltid är övergående. Du kommer inte alltid att känna som du gör just nu. Känslor är som vågor på havet, både angenäma och smärtsamma. De kommer, har en kulmen och mattas av. Vi behöver kunna ”surfa” på känslorna, skriver Anna Kåver (2004). Så om du till exempel känner stark oro och kämpar febrilt för att trycka bort den känslan så kan den växa sig starkare i stället. Däremot kan vi ha verktyg för att bygga ”vågbrytare”, för att bryta en känsla vi inte vill vara kvar i. Andningen är ett sådant verktyg om du känner stark oro.

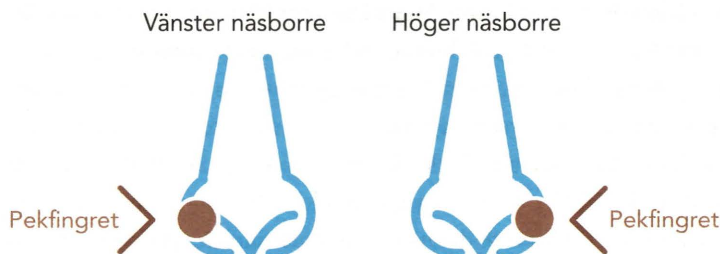
Andningen är ett viktigt verktyg att kunna använda när du känner att känslorna tar överhanden. När du djupandas och följer din andning med hela ditt fokus är det som ett ankare som håller dig på plats tills stormen dragit förbi. Du förflyttar dig från tankarna i huvudet till kroppen och det får dig att varva ner och få markkontakt. När du medvetet förlänger utandningen signalerar du till hjärnan att den kan känna sig trygg. Då blir det lättare att sedan gå upp på däck och tanke- och känslospana i lugnare miljö och bestämma dig för hur du vill agera. Det är härligt att känna att lugnet bara är några andetag bort. Prova att ”andas i fyrkant”: andas in samtidigt som du räknar långsamt till fyra, håll andan och räkna långsamt till fyra, andas ut lika långsamt och sedan håll andan igen lika länge. Om du vill kan du lägga handen på

magen samtidigt för att känna andningen. Du håller på så länge du vill och genom att dina tankar tvingas hålla koll på räkningen så får du ner pulsen och det skapar ett lugn i kroppen.



Varje gång jag går på ett bra yogapass kan jag känna ”tänk vad skönt det kan vara att andas”. Jag har lärt mig att göra det som kallas för ujjayi-andning. Det är en medveten, viljestyrd andning jämfört med den vardagliga, passiva andningen. Jag andas bara genom näsan och gör andetaget längre och stannar till någon millisekund efter varje ut- och inandning. Jag andas bak i halsen och luftströmmen kontrolleras via struphuvudet, som delvis är tillslutet. Det blir som ett brummande, väsande ljud. Andningen gör att kroppen slappnar av och tankarna stillnar. Jag kan ta till detta sätt att andas även i andra sammanhang, som när jag kör bil, vid min kvällsmeditation eller när jag känner att jag behöver samla tankarna och fokusera. Varför inte pröva och se om det kan hjälpa dig också? Bara andas genom näsan, gör andetaget längre och känn hur det fyller dina lungor, följ det med din uppmärksamhet och prova att stänga till lite vid struphuvudet.

En annan andningsteknik jag gillar är att stänga munnen och sätta pekfingret på den vänstra näsborren och andas in genom den högra. Sedan flyttar du fingret till högra näsborren och andas ut genom den vänstra. Väldigt enkel övning som också skapar lugn och fokus.



Eller så tänker du bara på att försöka få ner andningen i magen när du till exempel väntar i matkön, på bussen eller på att trafikljuset ska slå över till grönt. Det är så otroligt lätt gjort att vi andas främst med bröstkorgen i stället för att få ner luften ända ner i magen. Att omvandla en kort väntetid till vilotid kan göra stor skillnad i vardagen.

Känsla eller förnuft?

Den delen av vår hjärna som styr många av våra grundkänslor är amygdalan. Den fungerar som en sambandscentral för alla våra sinnen. Amygdalan hjälper oss att till exempel snabbt skicka ut en känsla, exempelvis rädsla, som ska hjälpa oss att agera snabbt om vi ser något hotfullt som kommer emot oss. Då har inte den smartare delen av vår hjärna, frontalloben, en chans. Frontalloben tänker, analyserar, väger risker och är mer rationell. Men i hotfulla situationer har amygdalans utsöndring av en känsla förkörsrätt i vår kropp. Ibland hjälper den oss att klara livhanken. Ibland ställer den till stora problem genom att göra oss rädda och skapa ångest för saker vi inte skulle behöva känna en sådan oro för och som därmed bara begränsar våra liv.

Jag tänker på amygdalan som att det sitter en liten varelse (jag har döpt min till Otto) inne i min amygdala och styr mina känslor. Så när jag känner mig till exempel rädd och orolig för något jag ska prestera på jobbet, vet jag att det är Otto som är i farten och sänder ut noradre-

nalin och kortisol i min kropp. Snart kommer Otto att skicka ut lite fler saker som kanske lite diarré, huvudvärk eller muskelspänningar för att jag ska lyssna på honom och gå in i min trygghetszon där det är lugnare och tryggare. Men eftersom jag har bestämt mig för att leva efter mitt motto ”Känn rädslan och gör det ändå”, vägrar jag att agera som Otto vill utan väljer aktivt att ta mig igenom känslan, flyta på den smärtsamma känslan för att inte drunkna i den och samtidigt utvecklas som person. Jag försöker att skratta lite åt Otto och tänka: ”Ja, ja, here we go again – den här känslan känner jag igen och jag vet vad du försöker få mig till, men vet du vad Otto – jag tänker koppla in Karin nu.” Karin är min frontallob, min viljestyrka. Hon kan resonera logiskt med mig kring saker. Hon säger saker som: ”Det har gått bra förut det du har gjort, så vad är det värsta som skulle kunna hända? Om du inte gör det här – vem är du då?” Jag vet också att Otto kör en Ferrari och Karin en gammal Folka, för känslor rör sig med den dubbla hastigheten jämfört med tankar, så jag behöver trimma min Folka och stärka Karin. Jag vet också att de flesta beslut vi människor fattar baseras på känslor och att vi i efterhand kan skapa logiska argument för varför vi gör på ett visst sätt eller köper en viss vara. Karin har också en tendens att åka på semester när jag är trött, stressad eller har sovit dåligt. Att namnge min amygdala och frontallob är ett sätt för mig att försöka leva mer efter mina värden och mål än mina känslomässiga impulser. Vi är inte våra rädslor utan jag kan tänka ”min kropp är rädd, men inte jag”.

En konkret övning för att stärka min Karin är att stryka mig själv på kinden och säga till mig själv: ”Det är okej att känna det jag känner men va´ bra att jag nu gör det jag vill. Det kommer att gå bra och även om det inte skulle göra det finns det många som älskar mig precis som jag är.” Kanske är det något du vill pröva? Att hitta dina ord som hjälper dig att visa medkänsla med dig själv samtidigt som du agerar enligt ditt hjärtas röst? Eller vill du också döpa din amygdala och frontallob som ett sätt att påminna dig om vad som händer i din hjärna när du fattar olika beslut?

Att inte alltid agera på dina känslor är ett val du kan och bör göra. Du kan känna dig jättearg men ändå välja att uppträda sansat. Du kan känna dig jätterädd, men uppträda självsäkert, vilket i sin tur brukar påverka känslan. Försök inte styra det du känner men försök *styra ditt agerande*! Träna dig på att gå emot din känsla för att agera mer som du vill. Det är en av de viktigaste nycklarna till goda relationer.

Även om jag tror att vi mår bra av att kunna acceptera de tankar och känslor som kommer utan att värdera eller försöka få bort dem, tror jag också på betydelsen av att träna på att bryta vissa destruktiva tankemönster. När jag känner att jag har fastnat i en negativ känsla, som till exempel irritation, och vill komma ur den så har jag några *brytteknikar* jag använder för att försöka påverka mitt sinnestillstånd:

- Ibland väljer jag att helt enkelt göra något annat för att byta fokus, gärna något som inkluderar något fysiskt.
- Att prata av mig om min känsla med närstående hjälper ofta.
- Ibland bryter jag med att le mitt varmaste leende minst 20 sekunder. Det är svårt att le och vara arg samtidigt. Hjärnan vet inte om det är ett "äkta" leende eller något jag bara bestämmer mig för att göra – den producerar snällt må-bra-hormoner i min kropp som kan ersätta hormonet kortisol som utsöndras vid stress.
- Ibland väljer jag att bara djupandas för att skapa må-bra-hormoner i min kropp.
- Jag gillar också att titta på foton på mina barn eller på andra härliga minnen som jag vet utsöndrar några av dessa positiva hormoner.
- Att lyssna på musik, kramas, ha bra samtal, beröra, ta varma bad, klappa hunden, göra roliga saker, läsa böcker, spela spel är exempel på andra aktiviteter som skapar flera av dessa må-bra-hormoner.

Vi behöver jobba på att skapa en bra hormoncocktail i vår kropp och det är underbart att det går att påverka själv!



Övningar om känslor

Övning 1:

Syfte: *Öka din känslomedvetenhet.*

Gör så här: Gå på känslospaning vid olika tider på dygnet, skriv ner din känsla och dina tankar om varför du kände vad du kände utan att värdera den. Berätta om dina reflektioner för någon som gjort samma övning.

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Övning 2:

Syfte: *Kunna bryta en smärtsam känsla som du inte längre vill ha kvar.*

Gör så här: Välj en eller flera av brytteknikerna som beskrivs ovan och träna på den/dem under en veckas tid. Utvärdera hur det gick och berätta för någon.

Mina reflektioner är

....

Övning 3:

Syfte: *Öka sannolikheten för att agera som du vill och inte som du känner.*

Gör så här: När du känner en smärtsam känsla, till exempel stark oro inför något du ska göra, träna på STOP-tekniken. (S = stanna upp, T = ta ett djupt andetag och blicka inåt, O = observera din känsla och tanke som du har utan att döma eller värdera, P = planera agerandet.) Hur vill du agera nu? Träna STOP-tekniken vid minst fem tillfällen och utvärdera sedan om den hjälpte dig att agera som du vill i högre utsträckning.

Mina reflektioner är



Att hantera dina tankar

Dina tankar blir dina ord. Dina ord blir dina handlingar. Dina handlingar blir dina vanor. Dina vanor blir dina värderingar. Dina värderingar blir ditt öde.

(Mahatma Gandhi, 1869–1948)

Vi människor kan tänka, lära oss av tidigare generationer och planera för framtiden. Men det är också våra tankar som begränsar vår närvaro i nuet och som kan göra oss olyckliga. Vår oro för framtiden och grämelse över det som varit och inte blivit som vi önskat mal runt i vår tankevärld och hindrar oss från att njuta av det som är och känna tacksamhet för det vi har.

Vi sägs tänka cirka 65 000 tankar per dag. 60 000 av dem är samma tankar som dagen före. Hjärnan tänker alltså tankar hela tiden och hjälper oss att besluta vad vi ska ta in av allt som händer runt oss och vilket agerande vi ska välja utifrån dessa stimuli. De flesta är så kallade automatiska tankar och inte medvetna för oss. Eftersom hjärnan inte kan ta in alla tankar och intryck har vi ett så kallat RAS-filter i hjärnan (retikulära aktiveringssystemet) som sorterar och väljer ut en bråkdel av den information som den tror att vi är intresserade av. Det här RAS-filtret förändras utifrån våra tankar. Om vi längtar efter att skaffa barn kommer filtret att se till att släppa igenom alla bilder och ljud med barn in i vår hjärna och vi blir medvetna om dem. Något vi kanske inte lagt märke till på samma sätt förut. Varje gång du tänker en tanke bildas dessutom ett ”spår”, en neuronbana, i hjärnan. Om du inte tänker tanken igen får neuronerna tråkigt och släpper taget om varandra för att dra iväg och bygga nya kopplingar med andra neuroner som kommer att representera andra tankar. Tänker vi samma tankar blir spåren bredare och starkare.

Hjärnan kan emellertid inte skilja mellan tankar och verklighet eftersom känslorna blir desamma. Om jag tänker att det kommer hända mina barn något hemskt får jag ett tryck över bröstet och en klump i

magen, samma känslor som om det faktiskt händer dem något. Därför är det fullt möjligt för oss att må dåligt trots att vi egentligen har det bra. Vår oförmåga att skilja mellan tankar och verklighet är vår tids stora folksjukdom, menar författaren Bengt Renander (2016). Så det kan vara nyttigt att fundera på om vi har bra tankespår som hjälper eller stjälper oss i vardagen.

Men går det att välja vilka tankar jag ska tänka i dag? Nej, det är svårt att hindra tankar från att komma. Om jag säger till dig att du absolut inte får tänka på en rosa elefant kommer du med all sannolikhet att göra just det. Jag tänker på mina tankar som fåglar som kommer flygande i min hjärna. Vissa vill jag gärna ska bygga bo i mitt huvud – jag gillar att hänga med tankarna som får mig att må gott. Andra tankar får flyga vidare. Det handlar om negativa tankar om mitt utseende, att jag borde ha gjort ett annat val än jag nyss gjorde, att jag borde sagt något annat än jag sa och så vidare. Är det lätt? Nej, knappast. Ibland är det många kraxande korpar som gärna vill bygga bo i mitt huvud och som jag vill ska flyga vidare. Det är då mina brytteknikér kommer in i bilden som du nyss läste om. Jag påminner mig själv om att tankar är bara tankar. De är inte verkligheten och jag behöver inte agera på dem och de är inte farliga. Jag försöker inspireras av ett citat från Nelson Mandela (2014): ”Det finns ingen situation som är så hemsk att jag inte kan välja att tänka en tanke som får mig att må bättre.”

Har du tankefällor?

Vanliga tankefällor som jag har märkt hämmar personer som jag coachar är katastroftankarna som handlar om hur allt snart kommer att gå åt helsike. ”Det gick visserligen bra den här gången, men det var bara tur, nästa gång kommer allt rasa, det vet jag.” Många tror sig också vara tankeläsare: ”Jag vet att hon tycker jag är dålig”, kan jag höra någon säga. När vi synar ordet ”vet” är det ofta tolkningar av hur man tror någon annan tänker om en. Vi behöver syna när vi tror oss

veta vad andra tänker genom att faktiskt våga ställa öppna frågor som till exempel: Har du tillit till hur jag utför mitt uppdrag? Vi behöver verklighetschecka våra tankar, såsom Björn ”Natthiko” Lindeblad, affärsmannen som bestämde sig för att göra sig av med alla ägodelar och bo på ett kloster i Thailand i 16 år innan han kom tillbaka till Sverige. På frågan om vad som var hans viktigaste lärdom av sina år i klostret svarar han direkt ”tro inte på allt du tänker”! Våra tankefällor gör livet svårare än det skulle behöva vara. Vi som inte har möjlighet att meditera och bara reflektera över våra tankar dygnet runt i 16 år får leta genvägar för att lära oss detta.

Följande råd och reflektioner hoppas jag du kan ha nytta av när det gäller dina tankar:

- Bli nyfiken på vilka tankar du har om dig själv och andra.
- Beskriv dina tankar – ”Nu fick jag tanken …”.
- Bli nyfiken på vilka tankar som skapar smärtsamma känslor hos dig.
- Försök inte stoppa tankar, men träna dig på att låta tankar du inte vill ha flyga förbi.
- Tro inte på allt du tänker!
- Om du har några negativa tankar som ofta kommer tillbaka – kan du ersätta dessa med några alternativa tankar innan de har byggt bo? Kan du använda någon av brytteknikerna för att hjälpa dig själv?
- Kan du placera en tanke du inte vill ha kvar på ett löv och se det glida bort nerför strömmen? För varje tanke du inte vill ha gör du samma övning.
- Säg inte alltid vad du tänker utan blanda gärna in ”Karin” (ditt förnuft) innan du uttrycker något som kan vara känsligt.
- Vilken tanke vill du ha när du öppnar dörren till jobbet på morgonen?

- Vilken tanke vill du ha när du stänger dörren efter dagens arbete?
- Vilken tanke vill du ha när du öppnar dörren till ditt hem efter jobbet?
- Vilken tanke vill du ha när du släcker lampan för att sova?
- Vilka känslor tror du dessa tankar kan leda till?

Jag avslutar min dag med att göra en tacksamhetsmeditation när jag har släckt lampan. Jag lägger mig på rygg med handflatorna uppåt. Jag tar tre djupa andetag för att skapa fokus och lugn i min kropp. Därefter tänker jag igenom min dag och letar efter saker jag har att vara tacksam för under dagen. Det är fascinerande att jag kan hitta något att vara tacksam för till och med i ett möte som jag tyckte var ett riktigt skitmöte när det hände. Därefter tar jag tio djupa andetag och bara känner igenom min kropp – gör det ont någonstans, var finns det en spänning och kan jag slappna av där? Därefter lägger jag mig på sidan och försöker somna. Meditationen tar bara ett par minuter och det finns mycket forskning som visar att vi mår bra av att träna upp vår tacksamhet och att meditation skapar lugn. Man behöver inte meditera 20 minuter för att det ska ge effekt.

There is nothing either good or bad, but thinking makes it so.

(Hamlets replik i William Shakespeares drama *Hamlet*)



Övning om tankar

Syfte: *Att kunna påverka dina tankar för bättre välmående.*

Gör så här: Berätta för din kollega vad du tar med dig från avsnittet om tankar. Är det något av råden och reflektionerna du vill ta till dig och pröva själv?

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Motivation

Hur hänger motivation ihop med självledarskap? Jo, det handlar om att ha ett förhållningssätt som innebär att jag behöver ta ett stort ansvar för att hålla uppe min egen motivation. Jag kan inte ställa mig med armarna i kors och säga att det är dåligt här på arbetsplatsen för ingen motiverar mig, utan jag behöver fundera över vad jag behöver för att känna mig motiverad och vad jag kan göra för att försöka få det.

Troligen blir du motiverad av både inre, personliga drivkrafter och yttre faktorer. *Yttre faktorer* handlar om sådant som påverkar en individs beteende utifrån som till exempel lön, status, ledarskap och förutsättningar på arbetsplatsen. Yttre faktorer kan ha både positiv och negativ påverkan på motivationen.

Självbestämmandeteorin

En vedertagen teori kopplad till den inre motivationen är SDT (*self determination theory*). Den säger att vi har tre grundläggande behov för att hålla uppe vår inre motivation. Det är *kompetens* (att vi känner oss kompetenta), *autonomi* (att jag upplever att jag har möjlighet att göra egna val självständigt och upplever att jag kan påverka) och *samhörighet* (att jag upplever en känsla av samhörighet, gemenskap och att jag är en viktig del av en större helhet). Genom positiv återkoppling kan vi känna oss kompetenta. Genom att få vara delaktiga och ha möjlighet att påverka beslut kan vi känna en högre autonomi. När vi jobbar med frågor som handlar om arbetsklimat och grupputveckling kan känslan av samhörighet bli starkare.

Kan du göra något själv för att påverka dessa faktorer? Det egna ansvaret för att leverera i kvantitet och kvalitet och vara öppen för att lära sig nya saker är ett självklart ansvar för att vi ska kunna känna oss kompetenta. Att göra sig delaktig och visa engagemang kring frågor som diskuteras på arbetsplatsen är ett sätt att påverka sin känsla av autonomi. Att aktivt söka kontakt med kollegor och delta i kafferaster är ett sätt att öka känslan av samhörighet, liksom att själv ta tag i skav och eventuella samarbetsproblem. Det är viktigt för vår motivation att förstå syftet med det vi gör och att det känns meningsfullt för oss. Om du inte har syftet med en arbetsuppgift klart för dig behöver du ställa frågor för att förstå hur din del som du ska göra är viktig för helheten. Känns inte arbetet meningsfullt för dig tycker jag du ska fundera över om det är dags att byta jobb.

Vad är viktigt för din motivation?

Vad som motiverar oss är också delvis en individuell fråga. Jag är certifierad för ett test (*motives, values, preferences inventory*, MVPI-skalor) som handlar om att mäta personers motivationsfaktorer. Det är fascinerande att se hur olika viktigt det är för olika personers motivation att till exempel få bekräftelse, jobba tillsammans med andra, ha en trygg anställning, ha möjlighet att påverka, få fördjupa sig och att lära sig nya saker och göra affärer. Det är viktigt att ha funderat kring vad som är viktigt för dig personligen för att behålla och öka din motivation.

Alexander Rozental, författare och KBT-terapeut, definierar motivation som ”resultatet av sina handlingar”. Vi måste komma bort ifrån tanken på motivation som något digitalt som vi har eller inte har och som är som en knapp som någon ska komma och trycka på för att starta den. För om vi har det synsättet blir vi beroende av ett känslotillstånd och går runt och väntar på att knappen ska tryckas in. Om vi vänder på förhållningssättet och tänker på motivation som resultatet av våra handlingar är det lättare att sätta igång och börja röra sig mot det mål vi har för att sedan reflektera över hur det känns när vi har gjort något för att närma oss vårt mål. Troligen upplever vi då en positiv känsla som kan motivera oss att fortsätta göra handlingar mot vårt mål, menar Rozental i sin intervju med Alexander Pärleros i *Framgångspodden* (2020).

För att återigen koppla tillbaka till vad personer ångrar på sin dödsbädd (se Ware, 2019) så var det vanligaste att man inte hade levt ett liv som var sant mot en själv utan i stället gjort vad andra förväntade sig av en. Desto viktigare att hitta sitt ”vill” i livet och se till att ens handlingar går mot ”villet” och inte sitta och vänta på att motivationen ska infinna sig. Att hitta sitt ”vill” är inte helt enkelt, det kan man behöva en personlig coach eller samtalsterapeut för att staka ut. Passa dig för att få en ”smickerkarriär” där du arbetar med saker bara för att andra

säger att du är bra på det utan att känna efter om det är det du verkligen vill.



Övning om motivation

Syfte: *Få kunskap om hur du kan öka din egen inre motivation.*

Gör så här: Betygsätt dig själv på en skala 1–10 där 10 = jättebra och 1 = mycket dåligt. Motivera din siffra och berätta för en kollega hur du:

- gör dig delaktig på möten
- tar ansvar för att lära dig nya saker
- tar ansvar för att vara väl förberedd för ditt utvecklingssamtal där du har tänkt igenom vad du vill lära dig nytt
- ber om återkoppling på din arbetsinsats om du inte tycker du får det
- bidrar till att skapa en känsla av samhörighet på din arbetsplats.

Vad behöver hända för att du skulle ge dig själv ett högre betyg på någon av punkterna?

....

....

....

....

Fokus

Att vara fokuserad på här och nu är svårt. Vår hjärna är gjord för att kunna hoppa mellan olika fokus, vara uppmärksam på eventuella faror som lurar, att planera för framtiden och ta fram minnen som ska vägleda vårt agerande i framtiden.

> *Den delen av vår hjärna som dominerar vår uppmärksamhet är den del som har med det sociala och våra relationer att göra. Ligger du i en konflikt med någon, känner du oro för en person, känner du rädsla eller otrygghet eller till och med är djupt förälskad kommer det att dominera din hjärna. Det går inte att ha en dispyt hemma på morgonen och tro att man sedan har full tillgång till hela sin uppmärksamhet resten av dagen. Var därför noga med dina relationer, och med hur du avslutar samtal. Om de ger dig oro, rädsla eller otrygghet, gör vad du kan för att reda ut det. Är du förälskad – grattis! Det är helt klart en distraktion du gör rätt i att njuta av fullt ut.*
>
> (Duberg, 2017, s. 134–135)

Jag tror förmågan till fokus är något vi kommer att prata mycket mer om i framtiden och kanske testa personers förmåga när vi anställer.

Att ha fokus på flera saker samtidigt, det vill säga att multitaska, är multitaskigt för hjärnan. Vi blir mer stressade, mindre effektiva och får sämre minne när vi försöker göra flera saker på samma gång. Att avbryta det man håller på med för att svara i telefon, svara på ett sms, kolla sin mejl eller svara på ett chattmeddelande gör att det tar tid att komma tillbaka till sitt fokus. En färdighet vi behöver öva är att göra en sak i taget och träna oss på att stänga av mobilen, lägga den upp och ner eller i ett annat rum eller i alla fall stänga av notiser när vi ska göra en arbetsuppgift som kräver koncentration och fokus. När studier visar att vi kollar vår mobil flera hundra gånger per dag säger det sig självt att vi stör oss själva mycket mer än vad som är bra för oss. Att kolla mejlen varje kvart och reagera omedelbart på ett sms kanske inte heller är att värna sitt fokus. Forskaren Fredrik Grythberg (2016) menar att:

Förutom att du blir långsammare och mindre produktiv, just för att hjärnan måste ladda om av multitasking, så visar en studie vid University of London att personer som multitaskade när de utförde kognitiva uppgifter fick betydande minskning av IQ. I själva verket minskade IQ lika mycket som hos individer som haft en sömnlös natt eller rökt marijuana.

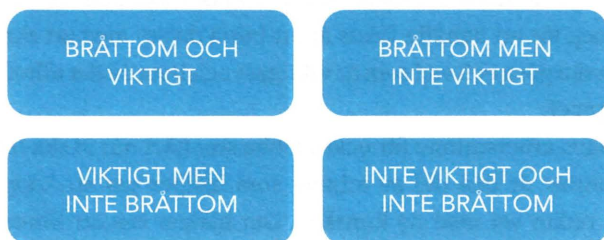
Det handlar alltså inte bara om att vi blir störda av andra på jobbet (som ändå är svårt att påverka) utan att vi måste träna oss på att inte störa oss själva och att hantera informationsbruset runt oss. Ett ytterligare knep för att behålla fokus är att börja dagen med att skriva upp vad man ska göra och vad som är viktigast och beta av det allteftersom, en sak i taget.

Hjärnans arbetsminne får också jobba stenhårt när vi ska fokusera. Arbetsminnet är den del av minnet som hjälper oss att koppla ihop saker vi redan vet med ny kunskap. Det hjälper oss att tänka ut hur vi ska göra och hur vi ska lösa ett problem. Men det råder platsbrist i arbetsminnet. Därför behöver vi *curla* det. Vi får inte släppa in skräp till arbetsytan (arbetsminnet) (Bäcklander, 2020). Vi behöver skapa situationer som gör att vi inte behöver ta så mycket självkontrollskraft i anspråk för att ignorera störningar. (Under de minuter jag skrev detta stycke plingade telefonen en gång för att jag hade glömt att stänga av den. Maken gick runt och pratade för sig själv i det rum jag sitter i, grannen borrade och diskmaskinen lät. Alldeles för mycket skräp i den arbetsytan och därför tog det också mycket längre tid att skriva stycket än det hade behövt göra.)

Behöver vi lura vår hjärna?

Ett problem är att vår hjärna har ett inbyggt motstånd mot att utföra komplicerade saker och i stället föredrar processer som är enkla och automatiska. Den belönar oss för att vi svarar snabbt på ett mejl i stället för att ta tag i den där svåra uppgiften som vi egentligen vet är viktigt

att vi börjar med. Vi behöver ta tag i den mest krävande uppgiften vi har under dagtid då vi jobbar som bäst, vanligast är det på morgonen. För vissa av dem jag coachar har det hjälpt att kontinuerligt skriva in saker som ska göras i en fyrfältare där bråttom/inte bråttom är en dimension och viktigt/inte viktigt är den andra. Detta för att framför allt inte missa att göra saker i rutan ”viktigt, men inte bråttom” eftersom hjärnan utan din medvetna styrning annars bara gör saker i bråttomrutorna och saker som är enkla att göra.



Vi får inte heller glömma att ta pauser för att orka fokusera. Varje gång vi tar en paus från koncentration återhämtar sig hjärnan och laddar batterierna för att orka fokusera igen. Forskning visar exempelvis att vårdpersonal blev slarvigare med handhygien när de inte hade kunnat ta pauser, och att läkare inte orkade stå emot patienters önskemål att få utskriven antibiotika trots att läkaren inte bedömde det som nödvändigt. Det var till och med så att möjligheten för fångar att bli villkorligt frigivna av en domare minskade radikalt före domarens matrast (Bäcklander, 2020).

För att skapa en struktur för sitt fokuserade arbete och pauser har *pomodorometoden* blivit populär. Den innebär att du ser till att inte ha några störningsmoment runt dig utan jobbar fokuserat i 25 minuter. Utgå gärna från en lista så du vet precis vad du ska göra när du sätter igång. Efter 25 minuter ringer ditt alarm som säger att det är dags för en paus på 3–5 minuter. Efter fyra sådana sjok (pomodores) är det

dags för en längre paus på 15–30 minuter. (Pomodoro betyder tomat på italienska och det var en italiensk student som kom på metoden på 1980-talet. Han hade en klocka som var som en tomat som han ställde in tiden på.)

Ett annat bevisat sätt att träna sitt fokus är att jobba aktivt med meditation och mindfulness. Det finns många appar att ladda ner för den som vill börja öva.



Övning om fokus

Syfte: *Öka ditt fokus.*

Gör så här: Reflektera över och berätta för en kollega:

- Hur prioriterar du att ta pauser för att återhämta ditt fokus?
- Vad gör du för att inte avbryta dig själv mer än nödvändigt under en arbetsdag?
- Vilken miljö runt dig behöver du för att fokusera som allra bäst?
- Vilken tid på dagen är oftast bäst för dig för att ta dig an svåra arbetsuppgifter?

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Stresshantering

Stressrelaterade sjukdomar är den vanligaste sjukskrivningsorsaken i Sverige, enligt rapportering från AFA Försäkring (2019). Kurvorna pekar åt fel håll och stressproblematiken går lägre ner i åldrarna. Dessutom är kvinnor sjukskrivna på grund av för hög arbetsbelastning i mycket högre grad än män. Det handlar om förutsättningar för branscher där många kvinnor arbetar, som till exempel vård, omsorg och skola. (O)jämställdheten i hemmet påverkar förstås också känslan av stress.

När vi blir stressade förlorar vi empatin för andra (Hammarkrantz & Sandberg, 2020). Stressen gör att vi får tunnelseende och tappar förmågan till reflektion och kloka prioriteringar. Vi blir helt enkelt lite dumma i huvudet. Det blir som historien med den kokta grodan. Om du stoppar en groda i kokande vatten hoppar den genast ur, men om du lägger grodan i varmt vatten och stegvis ökar temperaturen ligger grodan kvar och blir så omtöcknad att den inte klarar att ta sig upp och blir till slut kokt. Kan man säga att det är samma för oss människor, fast vi badar i stress i stället för i vatten? Det blir sakta värre och värre och vi säger till oss själva: ”bara lite till” eller ”det blir bättre snart”, och till slut är vi så utmattade att vi inte orkar ta oss upp ur sängen och vi blir sjukskrivna en längre tid.

Självklart har arbetsgivaren ett ansvar att se till att vi inte blir sjuka av stress på jobbet. Arbetsmiljölagen är tydlig på den punkten. Arbetsgivaren måste se till att vi inte har en ohälsosam arbetsbelastning, att det är tydligt vad vi ska göra, att vi får hjälp att prioritera om vi tycker vi har för mycket att göra och att vi vet vem vi ska vända oss till för att få hjälp (Arbetsmiljöverket, 2015). Vi kan ju motionera och ta hand om vår hälsa väldigt bra, men om uppdraget är omöjligt eller förutsättningarna är orealistiska, ja, då spelar det inte så stor roll vad vi gör på egen hand. Ditt val blir ju då om du ska vara kvar i din roll på den platsen eller inte. Men det finns mycket du kan göra själv för att förebygga och hantera stress.

Stress i sig är inte farlig, vi behöver den för att kunna prestera vårt bästa och bli alerta. Det farliga är när vi inte får möjlighet att återhämta oss mellan stressiga perioder. Då behöver vi veta hur vi återhämtar oss, och det är personligt. Är det genom att sjunga i kör, ligga på soffan, påta i trädgården, eller vad behöver du för att återhämta dig? Att göra omväxlande saker är ett bra sätt återhämta sig. Att pilla med telefonen, surfa på internet eller kolla på tv är inte vilsamt för hjärnan. Oj, vad det kräver viljestyrka att inte ta fram telefonen när det uppstår några minuters väntan. Vår hjärna har bara utsatts för detta konstanta informationsinflöde i 13 år. 2007 lanserades Iphonen och revolutionerade då intaget av information för hjärnan.

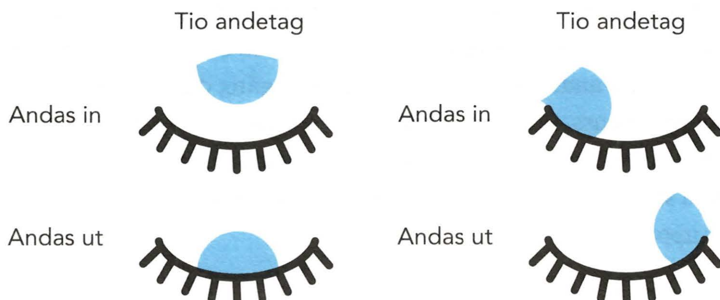
Att bara ”tomglo” och låta hjärnan löpa fritt kan vara vilsamt och återhämtande. Jag har också fått tipset att fokusera på att slappna av i tungan och låta den bli riktigt tung mot hakan men med munnen stängd. Testa och känn efter vad som händer i din kropp. Tungmuskeln styr andra muskler i kroppen och lyckas vi bara slappna av ordentligt i tungan följer andra muskler med. Så nästa gång du står i en kö eller väntar på en buss, prova att slappna av i tungan i stället för att ta upp mobilen och känn efter hur det känns i kroppen. Eller bestäm dig för att bara sitta och tomglo en stund och se vilka tankar och känslor som dyker upp då.

Ta väl hand om sig själv

När jag träffar personer som är oroliga för att de känner sig stressade för ofta, börjar jag alltid med att fråga hur de sover. Om sömnen fungerar blir jag inte orolig eftersom hjärnan då får den viktiga återhämtning den behöver under natten. Problemet är att sömnproblemen ökar stort i landet. Jag tror de flesta vet att det ska vara mörkt och svalt i rummet när vi går och lägger oss. Det är för de flesta inte heller bra att ha intagit koffein innan vi ska sova. Vi behöver i stället varva ner vår hjärna och inte träna tungt fysiskt strax före sänggåendet. Att vi

gör vad vi kan för att få den sömn vi behöver är centralt för att leda oss själva till välmående och framgång.

Mitt bästa sömntips som hjälper mig när jag ligger i mina klimakteriesvettningsanfall på nattkröken och jobbtankar snurrar i mitt huvud är att helt fokusera på andningen och bakom stängda ögonlock titta uppåt när jag andas in och titta neråt när jag andas ut. Detta gör jag i tio andetag. Därefter tittar jag åt vänster när jag andas in och åt höger när jag andas ut i tio andetag, sedan snett upp till vänster när jag andas in och snett ner till höger när jag andas ut och till sist snett upp till höger när jag andas in och snett ner till vänster på utandning. Hela tiden tio andetag i varje ögonrörelse. Ofta behöver jag hämta tillbaka mitt fokus i övningen flera gånger och göra hela proceduren flera gånger, men jag märker också hur kroppen och knoppen slappnar av mer och mer och till slut brukar John Blund vara nådig även mot mig.



Det finns mycket bra innehåll på Youtube som hjälper dig att somna. Sök på sömn+meditation och hitta din favoritröst som hjälper dig att slappa av och komma till ro. Ett annat knep handlar om att försöka gå in i acceptans och tänka: Den här natten får jag inte sova så mycket, men jag ligger här och vilar i alla fall och det får vara gott nog nu. Allt för att inte bara ligga och skruva på mig och stressa upp mig för att jag inte får den sömn jag tycker mig behöva.

Det viktigaste vi kan göra för att förebygga stress är att röra på oss. Det vet vi egentligen allihop och ändå är magneten i soffan så stark för

så många. Anders Hansens storsäljare *Hjärnstark* (2016) bevisar med stor tydlighet hur mycket bättre vi mår och hur mycket smartare vi blir om vi rör på oss i alla fall tre gånger per vecka i 40 minuter, gärna något pulshöjande så hjärtat får jobba. Vi blir piggare och det frigörs mer av signalsubstansen serotonin som gör att vi upplever världen som mer harmonisk och mindre stressande. Vi svenskar är ett av världens mest stillasittande folk. På bara en generation har vi halverat vår rörlighet (Hansen, 2016). Det är sällan vi ångrar en promenad eller ett gympass.

Rimliga krav på sig själv

”Alla krav och förväntningar på mig stressar mig så!” Det får jag ofta höra av både chefer och medarbetare. När vi börjar undersöka de här kraven och förväntningarna är det nästan alltid de egna kraven på en själv som är det största problemet. Vi tycker inte vi duger, att alla andra gör saker så mycket bättre och om något går bra för oss beror det på ren tur. Vi känner oss som en bluff och bär på oro för när andra ska komma på hur värdelösa vi egentligen är. Det kostar massa energi att gå runt och tro att vi är en bluff. Dessutom är de som går runt och bär på de självkritiska känslorna oftast högpresterande kvinnor som är allt annat är bluffar, eller som den brittiske filosofen Bertrand Russell (1872–1970) sa: ”Problemet med vår värld är att de dumma är så säkra på sin sak och de kloka så fulla av tvivel.”

En viktig del i självledarskapet är därför att kunna sätta gränser. Att säga ”ja” och ”nej” utifrån dina värderingar, din ork just nu och vad som känns rätt för dig. Lägger du till arbetsuppgifter eller saker du vill göra i ditt schema kanske du behöver ta bort något annat. Att bara lägga till utan att ta bort kan bli problematiskt. Om din chef lägger på dig fler arbetsuppgifter än du tycker är rimligt att klara av i din tjänst behöver du säga ifrån. Kan ni inte hitta en lösning som är acceptabel för bägge parter råder jag dig att omgående söka annat jobb för att inte bli utbränd.

Att lära känna sin kropp och lyssna på sina varningssignaler och då agera är viktigt. Kroppen signalerar alltid vid stress. Det kan handla om huvudvärk, värk i nacke, käkar, axlar, svårt att fokusera, tappa humöret lätt, problem med magen, onormal trötthet, infektionskänslighet och problem med sömnen. Lyssnar vi inte på signalerna kommer kroppen att signalera starkare och starkare. Plötsligt en dag kanske vi inte kan ta oss upp ur sängen.



Övning om stress

Syfte: *Att förebygga negativ stress.*

Gör så här: Fundera först själv över svaren på frågorna nedan och berätta sedan för en kollega:

- Vilka är dina varningssignaler du behöver lyssna på när du blir stressad?

....

....

....

....

....

- Vad stressar dig negativt på jobbet? Vilka är dina strategier för att hantera det?

....

....

....

....

....

- Vad stressar dig negativt hemma? Vilka är dina strategier för att hantera det?

....

....

....

....

....

- Hur tar du ansvar för din motion, sömn och mat för att förebygga stress?

....

....

....

....

....

- Känner du igen dig i bluffkänslorna och i så fall – hur tänker du kring det?

....

....

....

....

....



Uthållighet

Psykologiprofessorn Angela Duckworth (2017) har lanserat begreppet ”grit”. Att ha grit innebär att ha uthållighet, driv, jävlar anamma och inte ge upp när det tar emot. Hon visar att grit är avgörande för att förklara varför vissa personer klarar stora svårigheter och andra ger upp så mycket lättare. Det handlar mindre om talang och IQ och mer om uthållighet och passion. Att man inte byter fokus för ofta utan gör klart och kan hålla på med en sak länge. Det handlar alltså inte bara om att jobba ihärdigt för att man *måste* utan för att man *vill.*

Det går att träna upp sin grit genom att utsätta sig för svåra saker, omge sig med andra som har grit och som inspirerar en att kämpa på, att leta efter sin passion och träna sig på att hantera motgångar som lärdomar.

Jag har gjort grittestet som du kan göra gratis på nätet (googla bara på grittest). Inte så imponerande resultat för egen del. Jag vet att jag kan tröttna ganska fort på olika saker och att ha ett jobb där jag inte skulle se något resultat på många år skulle inte passa mig. Men jag har tränat mig (och tränar) på att orka hålla i frågor på jobbet som tar väldigt lång tid att processa. ”Du måste odla dina långdistansfibrer när du börjar jobba i vår stora kommun”, sa den dåvarande kommunchefen när jag blev anställd i kommunen. Hon hade kunnat säga – ”Odla din grit, Anna”.

Utvecklande eller fast mindset?

För att leda dig själv till utveckling har du stor nytta av att ha förhållningssättet ”utvecklande mindset” i stället för ett ”fast mindset”, har forskaren Carol Dweck (2017) kommit fram till. Hon menar att om vi har ett utvecklande mindset utgår vi från att vi vill utmana oss och lära oss nya saker och tror vi kan lära oss det om vi övar tillräckligt.

Det handlar inte om att vi alla kan bli bäst på allt, men att vi tror att vi kan lära oss att lära.

Hennes forskning har bedrivits främst inom skolans värld där hon konstaterat att barn med ett utvecklande mindset, som fick en utmanande uppgift att lösa, gillade det; de såg problem som utmaningar och misslyckanden som lärtillfällen. Om de fick negativ feedback såg de det som en möjlighet att förbättras och lära nytt. Eleverna med ett fast mindset gav upp vid motgång, såg negativ feedback som en personlig förolämpning och trodde sig inte om att kunna lösa en svår uppgift. De med ett fast mindset tänkte mer i banor av att jag inte kan detta NU, medan de med utvecklande mindset tänkte – jag kan det inte ÄNNU, men kan lära mig det om jag vill.

Dwecks budskap är att vi bör sträva mot ett utvecklande mindset genom att bli belönade främst på ansträngning, inte resultat. Vi ska träna oss på att ta emot kritik på ett konstruktivt sätt och inse att det inte räcker med att bara tro på sin förmåga att lära utan även vara beredd på att öva för att bli bättre. Med ett utvecklande mindset lever vi också ut vår potential i högre utsträckning och riskerar inte att avvecklas på grund av att vår kompetens inte längre är relevant (Dweck, 2017). Så kanske vår LQ (lärandeförmåga) kommer bli viktigare än vår IQ framöver?



Övning om grit och mindset

Syfte: *Att reflektera över din grit och ditt mindset.*

Gör så här: Tänk först själv och berätta sedan för en kollega:

- Hur ser du på din egen grit? (Gör gärna grittestet på nätet.)

- Har ni en gritkultur på jobbet? Motivera!

- Vad ser du för tecken i ditt agerande på jobbet som visar att du har ett utvecklande eller fast mindset?

Självbelöning

Enligt Dweck (2017) är förmågan att kunna belöna sig själv efter en ansträngning också en del av att ha ett utvecklande mindset. Det är problematiskt med den person som inte kan gå en dag på jobbet utan att få en belöning av andra eller höra att de har gjort ett bra jobb för att tycka att de är okej.

Vi kan belöna oss själva genom att sätta mål och när vi når dessa har vi bestämt oss för att till exempel unna oss ett restaurangbesök, en massage eller något annat vi längtar efter. Men vi kan även jobba systematiskt med att peppa oss med ord till oss själva när vi tycker vi har gjort något bra eller lärt oss något nytt. Kanske får vi ta fantasin till hjälp och drömma oss bort till framtida belöningar som ger oss kraft och motivation att kämpa vidare. Vissa av oss är väldigt stränga mot oss själva och är snabba med att älta mindre bra saker vi gjorde eller sa men sällan klappa oss på axeln.

Nicolas Jaquemot (2018) varnar för att vi kan bli ”måljägare”. Så fort vi har nått ett mål jagar vi vidare till nästa i stället för att stanna upp och vila i känslan ett tag: glädjas, roas, känna stolthet, njuta, fira och hylla sig själv och sina ansträngningar om så bara i vårt inre. Han menar också att den bästa belöningen är när det man ägnar sig åt är belönande i sig.

Att konstant belöna sig själv med godis eller alkohol är inte en bra vana. Mina två chokladbitar i favoritfåtöljen efter jobbet med en kopp te har tyvärr alltför ofta blivit en halv chokladkaka – denna vana vill jag bryta! Jag är samtidigt tacksam för att min hjärna i dag kopplar ihop både fysiska och mentala ansträngningar med ett välbefinnande. Den belönade känslan i kroppen efter ett tufft spinningpass eller känslan i bilen efter en stor föreläsning för 1 000 personer; det är väldigt belönande för mig och jag försöker vara riktigt närvarande i den känslan.

När jag coachar personer brukar jag också ofta fråga hur de tänker belöna sig när de har gjort något utmanande, och den frågan brukar de behöva fundera lite kring. Jag ställer den för jag tror det ökar motivationen att verkligen göra det man förutsatt sig när man även uttryckt en belöning för sig själv efteråt.

Vi kan slutligen bli bättre på att belöna oss i grupp på jobbet när vi har nått ett gemensamt mål. Det behöver inte alltid vara i form av att äta tårta. När vi hade genomfört ett antal förbättringsförslag som vi hade bestämt på mitt förra jobb blev det disco med popcorn och cider – så roligt! Eller varför inte en "roliga timmen" på nästa enhetsmöte efter ett uppnått mål?



Övning om självbelöning

Syfte: *Bli bättre på att belöna dig själv för ökat välbefinnande.*

Gör så här: Reflektera över och berätta för en kollega:

- Hur belönar du dig själv efter något du har gjort och som du känner dig nöjd med?

....

....

....

- Hur skulle du vilja göra?

....

....

....

Självmedkänsla

Vad är det för skillnad mellan självkänsla och själv*med*känsla? Forskarna Kristin Neff och Chris Germer (2019) menar att de som jagar självkänsla styrs av att framstå som bra i andras ögon och åker ofta jojo mellan att känna sig bra och dåliga. Då mår vi bättre av att utveckla vår självmedkänsla som handlar om att visa vänlighet, värme och förståelse med oss själva, särskilt när vi har det svårt och saker inte går som vi har tänkt oss. Det handlar INTE om att tycka synd om sig själv eller att andra ska tycka synd om en. Vi ska inte döma oss själva för hårt och vår inre kritiker bör inte vara för hård mot oss.

Min inre kritiker ser jag som en hackspett. Jag har döpt honom. Han heter Sture. Med jämna mellanrum sitter han på min axel och hackar på mig med kommentarer som: ”Varför sa du så där? Det där var ju klantigt. Gud, vad dålig du är. Det där borde du ha förstått. Att du inte hann det i dag, det borde du verkligen ha gjort. Vad fet du är.” Ja, Sture kan hacka hårt, krävande och skoningslöst mellan varven.

Överdriven självkritik ökar risken för utmattning och depression. Den ökar också sannolikheten för att vi slutar utmana oss själva. För vi kan ju misslyckas om vi utmanar oss och vad säger inte den inre kritikern till oss då? Risken är överhängande att vi krymper oss själva och livet för att vinna trygghet, men även det kritiserar vi oss själva för, så den negativa spiralen blir ett faktum.

Vi dömer ofta oss själva mycket hårdare än andra. Vi behöver kunna förlåta och släppa misstag vi gör och träna oss på att inte älta dessa. Kanske att många är fast i ältandeträsket för att innan vi hade ett skriftspråk var ältandet ett sätt att behålla kunskap och minnas saker. Vi behövde minnas vilka växter som var ätliga och vilka som inte var det. Jag blev förvånad när jag läste att hjärnan utsöndrar dopamin när vi ältar och att denna njutning är beroendeframkallande. Vi ältar i ökande takt för att det ger oss små kickar (Einhorn, 2020). Jag upplever inte mitt ältande som något njutningsbart alls utan bara energidränerande.

Jag tänker på de negativa tankarna om mig själv som bilar som får passera – jag ”ser” dem, ibland kan jag skratta åt dem för jag har sett dem förut, men jag tränar mig på att inte låta hackspetten bygga bo i mitt huvud utan flyga vidare. Jag tycker ändå den har blivit mindre hackig efter år av träning. Jag har tränat på att tala vänligt till mig själv och mitt mantra ”jag är okej, du är okej, det är okej” är en vald sanning jag har trummat in i min hjärna.

Ett visst mått av självkritik och reflektion över mitt eget agerande vill jag emellertid ha kvar för att styra mig själv på den vägen jag vill gå. Värre är det med självföraktet som skapar skam som handlar om att vi *är* dåliga i stället för att vi *gör* något som vi inte tycker är bra. Skammen passiviserar och gör oss olyckliga.

Verktyget för att hantera sin inre kritiker är självmedkänsla. Den är en buffert mot utbrändhet och psykisk ohälsa. Ökad självmedkänsla innebär större förmåga att ta hand om och klara av de negativa saker som inträffar i livet. Det engelska begreppet är *compassion* och det används även i svensk litteratur. Christina Andersson (2016) menar att compassion är en attityd till livet och ett förhållningssätt till andra människor och sig själv som utgår från att man är omtänksam, vänlig och vill hjälpa sig själv och andra att minska svårigheter. Det handlar om att hjälpa sig själv att ta hand om sig när man inte mår bra genom att ge sig själv den värme och förståelse man behöver för att må lite mindre dåligt. Vi ska visa att vi vill oss själva och andra väl (Andersson, 2016).

Hur står det till med din självmedkänsla?

Du kan testa din självmedkänsla genom ett gratistest på nätet (self-compassion.org). Det är Kristin Neff som står bakom testet. Här får du svara på frågor om hur hård du är mot dig själv eller om du är mer av din egen bästa vän. Har du lågt på testet kan du trösta dig med att det går att träna upp din självmedkänsla och att det är värt besväret.

Hög självmedkänsla har samband med välmående, optimism och livstillfredsställelse. Neff och Germer (2019) menar att vi med självmedkänsla behandlar oss själva som vår egen bästa vän; vi tar in att vi inte är ensamma med våra känslor och accepterar känslorna men fastnar inte i dem. När vi misslyckas bemöter vi oss själva med vänlighet och förståelse. Det finns väldigt svaga, om ens några, samband mellan om vi har medkänsla med andra och med oss själva. Vi kan vara otroligt medkännande med andra, men samtidigt väldigt hårda mot oss själva.

Eftersom hjärnans viktigaste uppgift är att vi ska överleva har den rent evolutionärt programmerats att primärt uppmärksamma hot och faror. Hjärnan är som en svamp för negativ information och det är därför det kan räcka med att vi får höra en negativ feedback och fem bra saker om vår prestation och ändå är det bara den där negativa saken som går runt i våra hjärnor. Det positiva vi fick höra, där är hjärnan som en teflonpanna och det rinner bara av oss. Negativa händelser lagras bättre i långtidsminnet och vi har en benägenhet att se och minnas våra egna svaga sidor bättre än de starka. När vi jobbar med vår självmedkänsla tränar vi oss också att verkligen ta till oss våra styrkor och acceptera att vi inte är perfekta.

Vår hjärna kan inte heller skilja mellan yttre och inre hot. Om vi säger till oss själva saker som ”jag är värdelös”, ”allt kommer gå åt skogen”, ”ingen gillar mig”, då kommer kroppen att reagera som den är förprogrammed att göra sedan urminnes tider på stress. Vi ”fryser” – blir handlingsförlamade och stänger av alla känslor eller så ”flyr” vi genom att dra oss undan, flyr in i mycket jobb eller in i våra telefoner. Den tredje strategin är ”kamp” – vi ger oss på andra eller slår på oss själva ännu hårdare. Självmedkänsla och att våga vara operfekt är en bättre väg för välmående.

Träningsråd för bättre självmedkänsla

Här kommer några råd om hur du kan träna upp din självmedkänsla. Andningsövningarna som har beskrivits tidigare är också verkningsfulla verktyg:

- När något inte har gått som du önskade ska du ställa dig tre frågor: Vad hände? Vad kände du då? Vad kan du lära dig av det? Men sedan försöker du att mentalt gå över en linje för att inte hamna i ältande. När samma negativa tankar över ditt beteende kommer tillbaka ska du försöka bryta med en brytteknik som fokus på andning, göra något fysiskt, byta aktivitet, sjunga med i en låt, sätta på en podd eller läsa en bok.
- Lägg händerna på ditt hjärta, känn hjärtslagen, andas lugnt och säg till dig själv: ”Det är okej att känna så här och jag är okej som jag är” eller något annat vänligt som känns rätt för dig att säga. Känn efter vad som händer i dig då och acceptera utan att döma eller värdera.
- Att göra mindfulness-övningar tränar upp självmedkänslan. Det kan handla om att verkligen fokusera på hur vattnet känns mot huden när du duschar eller diskar, hur varje tugga smakar, hur vinden känns mot din hud, hur blommorna luktar på bordet, hur kläderna känns på kroppen. Att vara närvarande, stanna upp och ta in sinnesintryck på ett medvetet sätt är rekommendationer i de flesta böcker om självmedkänsla. Notera och sätt ord på tre saker du ser, hör och känner just nu. Det kan räcka för att sänka orosnivån. Det finns många appar och övningar på nätet för mindfulness – googla runt och pröva något som känns rätt för dig.
- För dig som är van att röra dig snabbt, vara effektiv och kämpa på, kan det vara av värde att träna upp ”sakta-in-muskeln”. Vad händer och hur känns det om du väljer att gå långsamt någon gång under dagen? Kanske till bussen eller till kopieringsapparaten? Hur känns det att äta maten långsamt?

- Undersök vilka "sanningar" du har om dig själv. Är det sanningar du vill ha kvar eller vill du ändra några? Vanliga sanningar som många bär på är: "jag är ful", "jag kan inte prata inför folk", "jag är dålig på matte", "jag kommer aldrig hitta någon som gillar mig". Så länge vi håller våra sanningar för oss själva och aldrig synar dem genom att prata om dem med andra får de näring. Har du några sanningar om dig själv som du skulle vilja byta ut till andra Dina sanningar styr mycket hur du ser på dig själv och vilka beslut du fattar.
- Vad säger du till dig själv när du står inför någon situation som du känner oro för? Är det uppmuntrande ord eller mer dömande? Vad skulle någon som vill dig väl säga till dig? Det tycker jag är en bra fråga att ställa sig och verkligen ta in svaret.
- Du kan också träna dig på att dels ta emot medkänsla från andra, dels visa medkänsla genom att visa förståelse, värme, vänlighet och omsorg till andra människor.



Övning om självmedkänsla

Syfte: *Öka självmedkänslan för dig och medkänslan med varandra på jobbet.*

Gör så här: Fundera först själv och dela sedan med en kollega:

- Hur ser du på din egen självmedkänsla?

....

....

....

- Vad innebär det att vara vänlig mot dig själv?

....

....

....

- Är det något av råden ovan som du vill pröva för att öka din självmedkänsla?

....

....

....

- Hur visar ni omtanke mot varandra på jobbet?

....

....

....

Att stå upp för sig själv

En viktig del i ditt självledarskap är din förmåga att stå upp för dig själv. Även den förmågan påverkas förstås av vad vi har med oss från vår prägling i barndomen och vad vår inre kritiker säger till oss. Jag gillar Maria Gerlofsons (2010) punkter om vad det innebär att stå upp för sig själv:

- Ta hand om sig själv.
- Sätta gränser.
- Vara sig själv.
- Stå för vad man tycker, tänker och behöver.
- Uttrycka sin åsikt.
- Ta ansvar för sitt liv.

- Leva efter sina värderingar.
- Använda hela sin potential.
- Protestera mot det man tycker är fel och kämpa för det man tycker är rätt.
- Vara respektfull mot andra människor med andra behov, åsikter och önskningar än vad du har.
- Ha civilkurage.

Det egna ansvaret för att inte låta andra trycka ner oss eller gå över våra gränser utan att reagera eller svika våra egna värderingar är centralt. Om vi inte står upp för oss själva är det lätt att vi pyser ut vår frustration till andra runt oss i stället eller blir bittra. Gerlofson skriver om ”glappmänniskor”. Det är personer som har för stort glapp mellan den de vill vara, tycker att de borde vara och den de tycker att de är. Sådant gnager i vår själ.

Vi behöver vara modiga för att stå upp för det vi tror på även om andra inte håller med. Det visar många sociala experiment är svårt. Den sociala konformiteten är stark. Du kan söka ”social conformity” på Youtube och se flera intressanta experiment som visar hur svårt det är att stå emot en grupp som tycker något, även om vi har en annan åsikt. Vi kan inspireras av och beundra sådana som Greta Thunberg som verkligen står upp för det hon tycker är rätt. Historien är full av modiga personer som har stått upp för sina ideal och vågat säga ifrån som vi kan ha som förebilder.

Det är viktigt att stå upp för och vara lojal med organisationen vi jobbar för men om vi inte tycker att den organisationen står för värderingar som känns rätt för oss eller agerar på ett sätt som vi har svårt att stå bakom behöver vi bestämma oss för om vi ska acceptera läget, försöka påverka eller lämna organisationen.

För min del är det viktigt att kunna känna stolthet över organisationen jag jobbar för. Jag tycker inte att allt som Karlstads kommun gör

är jättebra, men tillräckligt mycket för att jag ska kunna bära min solsymbol med stolthet. Annars hade jag inte velat vara kvar så här länge.

Maken brukar skicka fram mig om det ska klagas på mat på restaurangen eller rummet på hotellet, och jag har inga problem att påtala brister i en tjänst som jag betalar dyrt för. Det är ett sätt för mig att stå upp för mig själv i det lilla. På jobbet tog jag dessutom nyligen upp en situation framför hela gruppen eftersom jag hade fått höra att det gick rykten om mig som inte var sanna och jag visste inte vem de kom från. Det var inte en behaglig situation, mina kollegor tittade ner i marken och flera kom fram efteråt för att försäkra mig om för att de inte varit de som spridit ryktet. Jag kände mig modig efteråt för att jag vågat adressera ryktet och inte bara gått och tigit och mått dåligt.

Jag kan i efterhand gräma mig över situationer där jag inte stod upp för mig själv. Varför sa jag inte till läraren som tyckte att dotterns problem i skolan berodde på att jag jobbade så mycket (trots att jag jobbade deltid och maken heltid)? Jag bara tog kommentaren, kände skuld och sa inget. Trots att detta ligger så många år tillbaka i tiden sitter det fortfarande kvar som en liten tagg.



Övning om att stå upp för sig själv

Syfte: *Öka förmåga att stå upp för dig själv.*

Gör så här: Berätta för varandra i arbetsgruppen om tillfällen då du känt att du stått upp för dig själv och känt dig modig på jobbet eller i ditt privata liv. Berätta om något tillfälle då du önskat att du stått upp för dig själv eller en kollega på ett bättre sätt.

Mina reflektioner är

Din sammanfattning från kapitel 1

Det här tar jag med mig som det viktigaste lärandet från kapitel 1:

Så här tror jag att jag kan ha nytta av det i framtiden:

2. Relationen till dina kollegor och din chef

Vi har inte valt våra kollegor eller vår chef, men vi behöver skapa goda relationer till varandra för att trivas och må bra på vår arbetsplats. Det är självklart att det uppstår slitningar när vi tillbringar 2 000 timmar/år tillsammans och ska utföra uppdrag ihop. Vi kanske blir irriterade på varandra och har olika åsikter om hur arbetet ska utföras. Samtidigt är vi varandras arbetsmiljö och har ett gemensamt ansvar för att den blir bra. Det är förskräckligt att läsa tidningsrubriker som säger att varje dag utsätts 100 000 personer för mobbning på sina arbetsplatser (Österberg, 2018). Vi måste alla se oss i spegeln och fundera över hur jag bidrar till egen och andras arbetsglädje varje dag. Hur ser jag till att mina kollegor och min chef trivs på jobbet? Nu tänker kanske någon av er, vad då, ska jag se till att min chef trivs? Det är väl ändå chefen som ska se till att jag trivs och inte tvärtom? Mitt svar är att ni har ett gemensamt ansvar för att skapa en god social och organisatorisk arbetsmiljö.

Ibland kan jag fundera över uttryck som: ”Jag vill *ha* roligt på jobbet”, ”Jag vill *få* bra kontakt”, ”Jag vill *få* roliga arbetsuppgifter”, ”Jag vill *ha* ett bra arbetsklimat”, ”Jag vill *ha* en bra dag”. Det är mycket vi vill ha och få, men vad är vi beredda att ge och bidra med för att det ska bli så? Vi kanske borde säga: ”Jag vill *göra* en rolig dag på jobbet”, ”Jag vill *ta* en bra kontakt”, ”Jag vill *göra* vad jag kan för att mina arbetsuppgifter ska bli roliga för mig”, ”Jag vill *bidra* till ett bra arbetsklimat och jag vill *göra* en bra dag”.

Det är något djupt mänskligt i oss att vilja skylla på någon annan när det är problem på jobbet. Jag väljer att använda metaforen ”kikaren”. Vi spanar efter vems fel det kan vara när saker inte fungerar. Kikaren

landar ofta på chefen, ibland på kollegorna, ledningen eller politiken. Det är alltid någon annans fel i alla fall. Vi är inte så villiga att ta fram en spegel och fundera över vad vi själva eventuellt kan ha gjort för att bidra till problemen. Ändå är det precis det jag tycker vi behöver träna på. Efter varje möte vi varit med på kan vi reflektera över hur vi tog vår roll och hur vi bidrog till en god atmosfär. Vi kan klappa oss på axeln eller bestämma oss för vad vi ska tänka på att göra annorlunda inför nästa möte utan att slå ner på oss själva för hårt. När du stänger dörren på jobbet kan du fråga dig själv: Vad har jag gjort i dag som har bidragit till en god arbetsmiljö för mina kollegor?

När jag är ute och föreläser om medarbetarskap brukar jag fråga hur man vill uppfattas som kollega. De vanligaste svaren är: hjälpsam, positiv, kompetent och trevlig. Det kan vara intressant att fundera över vilken kollega man helst skulle vilja anställa:

a. Kandidat a som är otroligt kompetent och kan allt som efterfrågas i annonsen, men är svår att samarbeta med för hen har svårt att tygla sitt humör så andra blir rädda för hen, enligt referenstagningen.

b. Kandidat b har inte alls lika mycket på sitt CV och kan inte hälften av det som kandidat a kan, men upplevs som väldigt trevlig, positiv, vill lära och utvecklas och får bästa referenserna från tidigare arbetsplats.

Vem skulle du anställa? Hur vi är mot varandra och hur lätta vi är att samarbeta med blir avgörande för resultatet. Det räcker inte att vara duktig på att utföra sina arbetsuppgifter.

Vad innebär det att vara positiv på jobbet?

Ett positivt förhållningssätt innebär att du väljer att tolka andra välvilligt och visar glädje och nyfikenhet. Att du vill andra väl och att det ska gå bra för dem. Om du till exempel tycker att någon säger något tokigt eller något som gör dig ledsen kan du reagera på olika sätt. Du kan

- sura och dra dig undan den som sa något (vi kallar hen x) som du inte gillade eller blev ledsen för,
- eller så kan du gå till x och fråga: ”Jag hörde dig säga det här och då undrar jag ...”.

Vi behöver *fråga först* innan vi surar och drar oss undan. Många gånger handlar det om missförstånd. Vad du hörde att jag sa, var inte vad jag menade. Varje gång du gör en negativ tolkning av vad någon gjorde eller sa behöver du fråga dig: Kan man uppfatta situationen olika än vad jag just gjorde? Jag vill ge några exempel jag har stött på med personer som inte väljer att tolka sin kollega välvilligt:

1. X säger: ”Oj, vad det är mycket att göra nu.” (Y tolkar det som att x kritiserar hen för att inte göra tillräckligt eftersom de arbetar tillsammans, men x menade bara att konstatera att det var mycket som behövde göras, men la inte någon värdering kring y:s arbete.)
2. X säger: ”Det där tog lång tid.” (Y tolkar det som att x tycker y jobbar långsamt, men x menade kommentaren som att det var synd om y som behövde vara så länge hos kunden.)

Nu tänker du kanske att det beror på hur saker sägs och vilken relation x och y har med varandra från början. Och så är det förstås. Men varje gång vi tolkar ett budskap gör vi val och vi behöver syna våra negativa tolkningar för att inte skapa onödiga konflikter på grund av missförstånd. Jag jobbar en del med konflikthantering och vet att det är väldigt vanligt att man har missförstått varandra och tolkat in saker i vad någon har sagt som inte alls var avsikten hos den som sa det.

Ett positivt förhållningssätt innebär dock inte att vi ska springa runt och vara glada hela tiden, för så är ju inte livet. Men vi ska vara medvetna om att glädje är en förmåga som kan tränas upp. Det är inte en egenskap. Din sinnesstämning smittar alltid dina kollegor. Vill du smitta med positiv energi eller surhet? Enligt forskaren Sonia Lyubomirsky (2010) har vi våra föräldrar att tacka för 50 procent av vår "grundglädjenivå". De har gett oss mer positiva/negativa gener. Inte mycket att göra åt, utan bara att tacka och ta emot eller vara bitter mot sina stamceller. Bara 10 procent är hur vi "har" det, alltså vad som egentligen händer hela tiden. 40 procent är hur vi "tar" det. Alltså har du 40 procent där du med hjälp av hur du väljer att tänka, känna och göra, kan påverka din egen glädjekänsla. Det är väl häftigt!

Har vi ett positivt förhållningssätt ser vi alltså möjligheter i stället för hinder. Andra tycker det är roligare att jobba med oss, vi mår själva bättre, vi hanterar stress bättre, vi bygger lättare goda relationer och vi blir mer uppskattade av dem vi är till för. Vi har mycket att vinna på att träna vår glädjemuskel. Så träna dig på att leta lösningar i stället för problem, ge positiv feedback till dina kollegor, leta efter fördelar med olika förslag, kom med förbättringsförslag, skratta och få andra att skratta, bjud på dig själv och dina tillkortakommanden. Se till att uttrycka dina förbättringsförslag konstruktivt så att du inte uppfattas som gnällig.

Är du en "välviljare" som visar i ord och handling att du vill att det ska gå bra inte bara för dig själv utan även för dina kollegor, din chef, den nya kollegan och hela verksamheten? Hur kan man visa sina kollegor att man är en "välviljare"? Ja, en bra början är att uppmärksamma och lyssna aktivt och nyfiket på hur andra tänker och fråga hur det går för dem. Att vara generös, hjälpsam och omtänksam är andra viktiga komponenter. Hur skulle våra arbetsplatser se ut om alla visade varandra välvilja? Är det en utopi eller borde det vara en självklar fråga vid en anställningsintervju hur man på sin tidigare arbetsplats visade sina kollegor att man ville dem väl?

En av mina kollegor efterfrågade återkoppling från vår grupp på ett möte häromdagen. Jag hade många synpunkter och tyckte verkligen inte det var bra det som hon presenterade. Efter mötet kände jag att jag inte hade uttryckt mina synpunkter på ett trevligt sätt, och jag var orolig för att hon känt sig nertryckt. Därför sökte jag upp kollegan och bad om ursäkt för hur jag uttryckt mig. Kollegan höll med om att kritiken varit hård men hon sa också att hon inte blivit sårad för hon kände att jag vill henne väl. Det kändes fint. Vi satte oss och slog våra kloka huvuden ihop och skapade tillsammans något som vi båda tyckte blev så mycket bättre.



Övning om ett positivt förhållningssätt

Syfte: *Träna ditt positiva förhållningssätt.*

Gör så här:

- Skriv ner saker du gjorde eller sa under gårdagen på jobbet som visade att du har ett positivt förhållningssätt i din vardag. (Tänk på allt från hur du hälsade när du kom till jobbet till du uttryckte någon åsikt på ett möte, vad du sa till någon som du är till för, vad du sa eller gjorde på rasten m.m.)
- Berätta för någon kollega vad du skrev och be att hen ger dig återkoppling på vad hen tycker att du gör generellt på jobbet som visar på ett positivt förhållningssätt.
- Diskutera vad ni ser som skillnaden mellan konstruktiv kritik och gnäll.

Mina reflektioner är

....

....

Att visa vänlighet och hövlighet

Hur ska man agera för att uppfattas som en vänlig kollega? Att hälsa på sina kollegor, säga tack, erbjuda hjälp och se sina kollegor är en bra början.

Forskning visar att det finns all anledning att jobba med vänligheten till varandra. Vi får bättre hälsa, presterar bättre och känner större lojalitet med organisationen. Människor som känner sig otrevligt bemötta på jobbet av kollegor (allra värst är det om det är chefen som är otrevlig) presterar så mycket sämre:

- 50 procent av kollegorna minskar medvetet sin arbetsinsats, både i tid och kvalitet. Man slutar bland annat att hjälpa varandra, påtala problem och att dela med sig av viktig information.
- 80 procent ägnar en hel del arbetstid åt att oroa sig och/eller undvika den otrevliga personen.
- 80 procent rapporterar att deras lojalitet till organisationen påverkats negativt.
- 25 procent medger att de låtit sin frustration över detta gå ut över kunder/patienter (Birgerson, 2017).

Forskaren Christine Porath, som Birgerson (2017) refererar till, menar att det i hennes hemland USA har skett en dramatisk ökning av hur många som känner sig otrevligt bemötta av chefer eller kollegor på sina arbetsplatser i dag jämfört med för 20 år sedan. Hon hävdar att det kan förklaras av ökad stress, kulturkrockar, generationsskillnader, ny teknologi och distansarbete.

Forskaren Dan Hasson (i Hedström, 2018) menar att hövligheten har minskat även i Sverige de senaste decennierna. Det kan handla om den oavsiktliga ohövligheten (t.ex. att inte säga tack eller prata i telefonen samtidigt som man ska betala i en affär) eller om verbala ohövligheter eller rent av fysiska aggressioner. Hasson hävdar att den minskande hövligheten har ett samband med den alltför höga självkänslan hos många. Han menar att det finns stora risker för narcissism om vi försöker maxa vår självkänsla. Vi ska i stället sträva efter en balanserad självkänsla. Hasson introducerar ett för mig nytt begrepp, "sårbarhetsnarcissism", som handlar om att vi tar oss rättigheter och gör saker som inte är schyssta mot vare sig kollegor eller arbetsgivare för vi tycker det är vår rätt, för vi är bättre än de andra. Det kan handla om att vi inte hälsar eller maskar på jobbet, vi kanske "skenbajsar", vilket innebär att vi sätter oss på toaletten en timme och skrollar runt i sociala medier i stället för att jobba. Hasson menar att vi har mycket att vinna på att diskutera kring vad hövlighet innebär för oss i vardagen och hur vi ska agera om vi inte tycker någon är hövlig eller vänlig. Han hänvisar till en studie från ett sjukhus i Kanada som hade gjort det och fått fantastiska resultat. De hade minskat sjukfrånvaron med 38 procent, arbetsglädjen och engagemanget ökade, stressen minskade och personalomsättningen blev lägre bara genom att diskutera på enhetsnivå kontinuerligt kring hövlighet (Hedström, 2018).

Att bygga tillit till varandra tar emellertid tid och kan dessvärre raseras med några elaka ord på ett möte. Den psykologiska tryggheten i ett team är därför viktig för att skapa goda resultat. Det handlar om att alla vågar uttrycka sig, komma med halvtokiga idéer utan att bli

hånade. Det ska kännas tryggt att erkänna misstag eller säga att man behöver hjälp, inte förstår eller kan utan att bli utskrattad. Jag har varit i för många grupper som har tystnat för att någon i gruppen har skällt ut en kollega inför hela gruppen eller hånat någons okunskap eller visat med kroppsspråket att man inte gillar någon till exempel genom att börja pilla med sin telefon varje gång x tar till orda. Det är en effektiv härskarteknik som gör att den som talar blir osäker. Osäkerheten sprider sig i gruppen och det blir ganska tysta möten efter ett tag; alla blir rädda för att utsättas för samma omilda behandling. Människor vill känna sig trygga, och vänlighet och hövlighet bidrar till det.

Ibland säger vi dock saker vi inte menar eller uttrycker oss på ett sätt som uppfattas som otrevligt utan att det är vår avsikt. Ordet "förlåt" sitter långt inne för vissa. Vi tränar våra barn i vikten av att säga förlåt när man sagt eller gjort något dumt, men det är som om många glömmer det ordet i sin vokabulär i vuxenlivet. (Jag skriver mer om förlåtelse i kapitel 4.)



Övning om vänlighet och hövlighet

Syfte: *Öka vänligheten och hövligheten på din arbetsplats.*

Gör så här: Reflektera över och skriv ner svaren på frågorna och berätta sedan för en kollega:

- Vad är viktigt för dig för att du ska tycka att dina kollegor och din chef är vänliga och hövliga mot dig?

....

....

....

....

- Hur skulle du beskriva kulturen på din arbetsplats utifrån vänlighets- och hövlighetsaspekten?

....

....

....

- Hur visar du vänlighet mot andra?

....

....

....

- Kan du komma på någon situation på jobbet eller privat där du kände dig otrevligt bemött men valde aktivt att vara vänlig tillbaka? Hur kändes det?

....

....

....

Kommunikativt medarbetarskap

Som kommunikativ medarbetare är du tydlig med dina behov, åsikter och önskemål. Du är också generös med positiv återkoppling och uttrycker och tar emot kritik på ett bra sätt. Du deltar aktivt på möten och uttrycker dina åsikter på ett respektfullt sätt, efterfrågar och lyssnar aktivt på andras åsikter och har inga problem att kunna ändra åsikt. Det är dessutom självklart för dig att söka information för att kunna klara av ditt jobb och du förväntar dig inte bara att bli matad med information av andra. Det är lika självklart att dela med dig av in-

formation och kunskap till andra. Du kommer alltid förberedd till ditt utvecklingssamtal och har tänkt igenom hur du vill utvecklas och vad du tycker fungerar bra och mindre på arbetsplatsen och har värdefull återkoppling med dig om hur du tycker din chef bedriver sitt ledarskap.

Hur tydlig är du i din kommunikation?

> *Det är så lätt att minnas vad vi själva menade, men svårare att veta hur vi lät. Det är så lätt att minnas vad vi hörde, men inte vad den andre faktiskt sa.*
>
> (Okänd)

Känner du igen den här typen av konversation?:

A: Du sa så.

B: Nej, det gjorde jag inte alls.

A: Det gjorde du visst, det hörde jag, du sa precis så.

B: Då hörde du fel, för så skulle jag aldrig säga.

A: Synd att jag inte spelade in dig med telefonen så hade du fått höra.

Ja, vem har rätt? Vi borde *eka* mer i våra relationer, vilket innebär att vi stämmer av om vi har förstått varandra rätt. Det är särskilt viktigt när det gnisslar i kommunikationen. "Jag hör dig säga det här, är det så du menar?" kan vara bra att säga för att få ett kvitto på att vi har uppfattat varandra rätt. Kom ihåg att det inte går att inte kommunicera. För även tystnad och kroppsspråk tolkas.

Det finns få ledarutbildningar som inte betonar vikten av ett kommunikativt ledarskap och hur viktigt det är att chefen är tydlig. Jag vill slå ett slag för det kommunikativa medarbetarskapet och vikten av att jag som medarbetare är tydlig. Den här typen av konversation har jag haft med många medarbetare genom åren:

Medarbetare: Min chef förstår inte vad som är problemet eller hur jag känner.

Jag: Har du sagt det till henne då?

Medarbetare: Nej, men det måste hon vill fatta att jag tycker det här är ett problem.

Jag: Det är inte så säkert, för din chef är inte tankeläsare.

Medarbetare: Men, det borde hon väl ändå förstå.

Jag: Nej, jag tycker det är viktigt att du är tydlig med din upplevelse av problemet och hur du känner och vad du skulle vilja att hon gör. Hur din chef sedan väljer att agera på den informationen kan du inte påverka, men då kan du se dig i spegeln och säga till dig själv att du har varit tydlig med dina behov, önskemål och känslor.

Hur tydlig och öppen vi känner att vi kan vara med vår chef beror förstås på hur vi upplever vår relation. Maktaspekten på relationen ska inte underskattas. Eftersom det är vår chef som sätter vår lön och fördelar arbetet påverkar det hur öppen och tydlig vi känner att vi kan vara. Känner vi tillit och trygghet i relationen vågar vi öppna upp och vara mer tydliga. Det är bra att fråga sig vad du behöver för att känna tillit till och från din chef och vad du kan göra för att bygga den.

Vad innebär det att vara tydlig mot sina kollegor? Att våga stå upp för sina åsikter och uttrycka sina önskemål och behov kan vara en del. Ibland lindar vi in det vi vill säga så mycket att mottagaren inte uppfattade vad vi egentligen vill. Vi skämtar eller blir ironiska i stället för att vara tydliga. Jämför till exempel: ”Ni måste haft väldigt bråttom i går och säkert hände det en massa katastrofer under dagen som gjorde att ni inte hade möjlighet att ta ut soporna innan ni gick hem i går heller.” Eller så säger vi så här: ”Jag noterade att soporna inte var tömda när jag kom i morse. Kan ni vara mer noga med att inte glömma att tömma

dem innan ni går hem nästa gång?" Det är tydligt och klart, ingen inlindning eller ironi.

Vi kan också hjälpa andra att bli tydliga i sin kommunikation. Ställ frågor som: "Vad menar du när du säger så?", "Jag tolkar det som..., stämmer det?", "Nu blir jag osäker på hur jag ska tolka det du sa, kan du säga det igen men med andra ord?"

Kan man vara för tydlig? När personer beskriver sig som väldigt "raka och tydliga" vill jag gärna få förklarat vad de menar. Om de då säger saker som "jag säger minsann alltid vad jag tycker". Då ringer det varningsklockor. Den typen av tydlighet kan bli okänslighet och man sårar andra genom att ocensurerat uttrycka sina åsikter utan att fundera över hur man uttrycker sig och hur det kan uppfattas av andra.



Övning om tydlig kommunikation

Syfte: *Utveckla din tydlighet i kommunikationen.*

Gör så här:

- Fundera först själv och resonera sedan med en kollega om vad ni lägger i att vara tydlig i sin kommunikation som medarbetare.
- Skriv upp dessa saker här i boken.
- Betygsätt dig själv på en skala 1–5 där 5 = jättebra utifrån er definition.
- Bestäm dig för om det är något du vill träna på för att bli ännu tydligare i din kommunikation.

Tydlig kommunikation är

....

....

....

Att ge och ta emot feedback

Det finns fortfarande medarbetare som tror att det bara är chefens uppdrag att ge *positiv feedback*, men varje gång du ger positiv återkoppling till en kollega bidrar du till den personens arbetsglädje. Det blir också lättare att hantera saker som skaver om vi även har fått höra bra saker av en person. Jag tänker på positiv feedback som att jag gör en "insättning" på vårt relationskonto. Ibland behöver jag konfrontera och ta upp känsliga saker som kan uppfattas som att jag "tar ut" från kontot. För att kunna ta ut, behöver jag först ha satt in. Ibland får jag höra kommentarer som "det får inte gå inflation i den positiva feedbacken för då blir den inget värd". Under alla år jag har jobbat som organisationskonsult har jag aldrig träffar en medarbetare som har beklagat sig över att hen får för mycket positiv feedback som inte känns äkta. Men jag har träffat många medarbetare som efterfrågar mer positiv återkoppling. Så, släpp eventuell oro för att det ska gå inflation i berömmet, utan ös på. Ta på dig dina resursspanarglasögon och leta efter bra saker som dina kollegor gör och uttryck detta med stor generositet. Var gärna specifik i vad du tycker att hen gör så bra, då blir återkopplingen ännu mera värd.

När det gäller att framföra *kritik* är det bra att skilja på en persons beteende och vår egen tolkning. Vi behöver ge återkoppling på beteende och inte hur någon är. Då blir det lättare för den andra att ta till sig återkopplingen. Se faktaruta 2.1 för olika sätt att ge återkoppling.

Faktaruta 2.1 – Olika sätt att ge återkoppling

Tolkning	Beteende
"Du är slarvig." →	"Jag såg att du inte hade fyllt i dokumentationen från gårdagen."
"Du är alltid sen." →	"Jag noterade att du var 10 minuter sen i morse och 15 minuter i går."
"Du är egoistisk." →	"Jag såg att du tog båda bullarna som var kvar i fikarummet."

I stridens hetta är det annars lätt att direkt göra en tolkning och kanske även skjuta in ett ”alltid” eller ”aldrig” dessutom, vilket gör att den andra personen med all sannolikhet kommer att gå direkt i försvar och sätta klackarna i backen.

När du har beskrivit beteendet som är problematiskt för dig, så kan du beskriva vad beteendet leder till för dig och hur du skulle vilja att det var i stället. Då kan det låta så här: ”Jag såg att du inte hade fyllt i dokumentationen från gårdagen, vilket gjorde att jag inte visste om att x inte ätit vare sig lunch eller middag i går. Hade jag vetat det hade jag förstått att det var allvarligt att hon inte ville äta på frukosten heller. Jag vill att du är noga med att inte glömma att dokumentera sådant framöver.” Eller: ”Jag noterade att du var 10 minuter sen i morse och 15 minuter i går, vilket gjorde att jag behövde stanna längre och missade den buss jag brukar ta. Är det något speciellt som hänt dessa dagar? Annars vill jag att du är noga med att komma i tid.”

Att ta emot kritik kan också vara svårt. Vi går lätt i försvar och börjar förklara oss. Det vi behöver träna på är att ställa nyfikna frågor för att förstå kritiken och sedan sortera om det är något jag vill tänka på framöver för att inte göra samma misstag igen eller om jag tycker kritiken är obefogad. För att ge ett exempel. Föreställ dig att din kollega säger till dig: ”Jag upplevde att det du sa till mig på mötet om… var otrevligt

och kränkande.” Här kan du gå in direkt och börja försvara dig med kommentarer som: ”Jag menade inget illa, så sa jag väl inte” eller ”Det var för att jag var så stressad som jag uttryckte mig så”. Ett bättre sätt hade varit att till exempel fråga: ”Vad var det jag sa som du upplevde kränkande? Har jag sagt något mer som du har tyckt varit otrevligt?” För att sedan be om ursäkt och tacka för återkopplingen som kan göra att du kan utvecklas.

Det är självklart bra att sortera i kritiken om det är något som du kan känna igen dig i eller om du tycker den är helt obefogad. Ibland handlar kritik mer om den som ger kritiken än den som ska ta emot den.

I den bästa av världar är kritik den kortaste vägen till utveckling. I andra lägen skapar den otrygghet, ängslan och osämja. Att ge kritik är ett känsligt kapitel så fundera igenom om det är en fråga som är viktig att ta upp eller om du bara ska låta det passera. Tänk igenom innan hur du ska uttrycka den för att öka förutsättningarna för att den tas emot bra och kan leda till ändrat beteende i stället för försvar. Du kan ju aldrig ta ansvar för hur ett budskap tas emot, bara hur du väljer att uttrycka dig.



Övningar om att ge och ta emot feedback

Övning 1:

Syfte: *Träna sig på att ge positiv återkoppling.*

Gör så här: Övningen kan bara göras i en grupp som jobbar tillsammans. Fokusera på en person i taget och låt alla berätta för den personen vad man uppskattar särskilt hos den personen. Alla ska få bli ”lovebombade” innan övningen är slut.

Det här tar jag med mig av vad jag hörde mina kollegor säga om mig:

Övning 2:

Syfte: *Träna sig på att uttrycka kritik på ett bra sätt.*

Gör så här:

- Skriv ner situationer som du kan irritera dig på i vardagen och som rör något som någon gör/inte gör.
- Skriv ner hur du skulle uttrycka det på ett bra sätt enligt beskrivningen ovan. (Beteendet som är problematiskt + vad det leder till för dig + vad du skulle vilja att den andra tänker på.)



Att vara i dialog

Som kommunikativ medarbetare är du också en bra lyssnare och intresserad av hur andra tycker och tänker. Det är intressant att vi under hela skoltiden får mycket träning i att skriva och tala, men hur många timmar har du fått undervisning i hur man lyssnar bra? Det förväntas vi bara kunna. Men både du och jag vet hur det känns att prata med någon som verkligen är närvarande och lyssnar aktivt eller någon som verkar ha tankarna på annat håll. Vi kan börja med att konstatera att det är svårt att lyssna aktivt samtidigt som vi håller på med våra mobiler ... När du *lyssnar aktivt* har du hela din uppmärksamhet riktad mot den som pratar. Du visar med ditt kroppsspråk (kanske lite framåtlutad och med ögonkontakt) att du lyssnar. Du ställer nyfikna frågor för att försäkra dig om att du förstår. Du börjar inte genast berätta om egna erfarenheter utan säger kanske saker som ”berätta mer”, ”hur blev det då?” eller ”det måste ha varit jobbigt” (för att bekräfta en känsla som den andra har berättat om). Att verkligen bli lyssnad på är en bristvara i dagens samhälle. Jag tror det är en av anledningarna till att behovet att prata med professionella lyssnare som terapeuter eller coacher ökar.

Om jag är nyfiken på hur andra tänker och tycker behöver jag visa det genom att ställa frågor. Jag kan vara fascinerad över hur vanligt det är att jag sitter på middagsbjudningar där jag ställer en massa frågor för att visa mig intresserad av att lära känna den jag sitter bredvid, men jag får noll frågor tillbaka. Nyligen var jag på ett bröllop där vi satt fem timmar till bords. Jag kunde efter dessa fem timmar berätta åtskilligt om min bordskavaljers intressen och arbete. Han hade inte kunnat berätta mycket om mig. Beror det på blyghet, dålig uppfostran, ointresse eller vad är problemet? Om du vill skapa goda relationer till någon på jobbet eller på din fritid – träna dig på att ställa frågor! Det är sällan fel att visa intresse för sina kollegor genom att fråga hur helgen varit, hur det gått med något du vet att hen gjort eller fråga vad hen tycker i en fråga.

Det är fantastiskt med kollegor som är inkluderande i sin kommunikation. Med det menar jag en förmåga att få in andra i ett samtal. Säg att vi sitter fyra personer och fikar. Tre är involverade i ett samtal. Den inkluderande personen ser till att titta på den fjärde och ställa en fråga så att även hen känner sig inkluderad i samtalet. Lyssna efter detta vid nästa fika- eller lunchrast. Vem inkluderar? Vem ställer frågor till andra Vem är mest intresserad av att prata själv?

När vi pratar i dialogform med någon hävdar vi vår egen åsikt genom att förklara varför vi tycker som vi gör, men vi avslutar också med att fråga hur hen tycker för att bjuda in till en äkta dialog så det inte blir två parallella monologer i samtalet. Det kan låta så här i en dialog:

– Jag tycker vi behöver öka takten i projektet nu för annars ser jag att vi inte kommer hinna vara klara i tid. Håller du med mig eller gör du en annan bedömning?

Genom den sista meningen öppnar jag upp för att jag kanske inte är den som ”har rätt” utan jag är öppen för att man kan se på det här på olika sätt.

Om vi deltar i en äkta dialog är vi också beredda att ändra åsikt. När jag lyssnar aktivt på dina argument kanske vi kommer fram till en lösning som är bättre än både mitt och ditt förslag, 1 + 1 kan bli 3. I ett samtal som mer liknar en debatt blir det alltid 1–0. I den typen av samtal försöker vi bara slå ner på varandras argument och ”vinna” samtalet. Det här är ju politikernas sätt att prata med varandra och ”bryta” åsikter mot varandra. Ordet ”diskussion” betyder ”dra isär”. När vi diskuterar med varandra blir det 1–1, det vill säga du hävdar det du tycker och jag hävdar det jag tycker, men ingen av oss är intresserad av att verkligen förstå och ta in den andres argument och kanske ändra åsikt. Det förekommer heller inga nyfikna frågor till varandra i den typen av samtal. Jag vill påstå att vi för ofta har diskussioner på möten och i stället skulle behöva fler dialoger.

Birgitta Södergren och hennes forskarkollegor har studerat gruppers kommunikation på möten. De betonar vikten av en *balanserad kommunikation,* det vill säga det behöver vara balans mellan *berättande* och *utforskande* kommunikation på mötet. Berättande innebär när någon delar med mig av information och kunskap till gruppen, förespråkar en lösning eller kommer med en idé. Utforskande innebär att ställa nyfikna frågor och följdfrågor, att lyssna in varandra eller be om hjälp av utomstående för att ta in dennes perspektiv. Om vi tappar den utforskande delen blir möten mer en lång talarlista. Vi behöver därför fråga nyfiket och dela generöst på våra gemensamma möten. (Dessutom behöver vi ha balans mellan inifrån-perspektivet, det som utgår från gruppens egna behov, och utifrån-perspektivet som sätter dem gruppen är till för i centrum för diskussionen, enligt modellen om balanserad kommunikation.) (Södergren m.fl., 2016).

Ta del av information

Varför läser inte mina medarbetare de mejl som jag skickar ut, undrar många chefer som jag pratar med? Svaret kan förstås handla om brist på tid, dåligt utformade mejl där chefen inte har sållat eller satt information i ett sammanhang eller att man helt enkelt glömt att ta del av den. Ibland kanske det också handlar om slarv. Att man som medarbetare inte tycker det är så viktigt att ta del av till exempel protokoll när man inte kunnat vara med på ett möte eller att man inte bryr sig om vad organisationen har för vision och mål. I ett väl fungerande kommunikativt och aktivt medarbetarskap är man intresserad av att sätta sig in i värdegrund, visioner och mål, och man anstränger sig för att ta del av den informationen som man behöver för att förstå sin del i helheten och kunna representera organisationen väl även externt.

Vissa chefer och organisationer skapar kommunikationskontrakt där man har tydliggjort förväntningar på både chefen och medarbeta-

ren när det gäller kommunikation. Båda skriver under kontraktet som utvärderas regelbundet. Det skulle kunna se ut så här, se faktaruta 2.2.

Faktaruta 2.2 – Kommunikationskontrakt

Mitt ansvar som chef:

- Att boka regelbundna möten och bjuda in till delaktighet i viktiga frågor som vi kan påverka.
- Att leda våra gemensamma möten och skapa tid för förberedelser för mötesdeltagarna.
- Att dela med mig av information från ledningsgruppen.
- Att lyssna aktivt på dina behov för att vi ska kunna göra ett bra jobb.

Mitt ansvar som medarbetare:

- Att bidra aktivt på våra gemensamma möten och lyssna intresserat på mina kollegors synpunkter.
- Att ta del av relevant information som finns på våra gemensamma lagringsytor, som skickas ut via mejl eller sms och ställa frågor om något är oklart.
- Att ta del av relevant information via intranätet och logga in minst en gång per vecka för att se vilka nyheter som har lagts ut.
- Hålla mig uppdaterad kring beslut som fattats om jag varit frånvarande genom att till exempel ta del av protokoll.

Bådas ansvar:

- Att bidra till ett positivt kommunikationsklimat på våra möten.
- Att svara på mejl, sms och meddelanden på telefonsvararen inom 48 timmar (även om vi inte kan ge ett svar på frågan, så i alla fall en bekräftelse på att vi mottagit frågan och ska besvara den).
- Att informera varandra löpande kring saker som påverkar vår verksamhet och som vi tror kan vara till nytta för den andra att känna till.



Övningar om kommunikativt medarbetarskap

Övning 1:

Syfte: *Öka förmågan att vara i dialog.*

Gör så här: Jobba två och två och samtala kring ett ämne där ni intar olika åsikter, till exempel en är för betyg från årskurs tre och en är emot, eller en är för Kalle Anka på julafton och en ska argumentera emot. Skriv ner era argument var och en för sig. Samtala sedan med varandra i några minuter i debattform när ni bara försöker slå ner på den andras argument och visar absolut inget intresse för att förstå den andras argument. Därefter samtalar ni några minuter om samma fråga med samma argument men i dialogform. Då visar ni intresse för att förstå varandras ståndpunkter, ställer nyfikna frågor till varandra, uttrycker er egen åsikt men alltid följt av en mening som visar att du undrar vad hen tycker. Reflektera sedan över hur de olika sätten att samtala kändes.

Övning 2:

Syfte: *Utvärdera och utveckla ditt kommunikativa medarbetarskap.*

Gör så här: Betygsätt dig själv på en skala 1–5 där 5 = instämmer helt och 1 = instämmer inte alls.

	1	2	3	4	5
▶ Jag är generös med positiv feedback till mina kollegor.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag tror jag uttrycker kritik på ett konstruktivt och icke-sårande sätt.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag är bra på att ta emot kritik från mina kollegor eller min chef utan att bli arg.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag förbereder mig alltid väl inför mitt utvecklingssamtal.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag söker aktivt den information jag behöver för att kunna göra ett bra jobb.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag deltar aktivt på våra möten.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag tror jag uppfattas som en god lyssnare av mina kollegor.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag kan ändra åsikt i frågor med hjälp av andras argument.	☐	☐	☐	☐	☐
▶ Jag tror jag uppfattas som tydlig i mitt sätt att kommunicera.	☐	☐	☐	☐	☐

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Övning 3:

Syfte: *Utveckla en balanserad kommunikation på gemensamma möten.*

Gör så här: Utse en i arbetsgruppen (observatör) som vid nästa lämpliga, gemensamma möte har i uppgift att lyssna efter hur många inlägg som är av *berättande* karaktär och hur många som är av *utforskande* samt hur många punkter som hade fokus på *inifrån-perspektiv* och hur många som hade fokus på *utifrån-perspektiv*. Hur upplevde observatören kommunikationsklimatet i gruppen? Diskutera sedan resultatet i arbetsgruppen och reflektera över om ni är nöjda med resultatet eller om ni vill försöka ändra på något. Bestäm om/när ni ska göra om övningen.

Är du lätt att samarbeta med?

Det är genom vår förmåga till samarbete vi har överlevt som art, vi människor. Vi har behövt samarbeta för att skaffa mat och skydda oss mot fienden. Därför väcker också ett riktigt bra samarbete djupa känslor av tillfredsställelse hos oss. Det är få saker som påverkar effektivitet, produktivitet och lönsamhet så mycket som om samarbetet fungerar väl inom och mellan individer, grupper och olika delar av verksamheten. Kvalitet och kundnöjdhet blir lidande om vi inte får till ett bra samarbete och risken för ohälsa, sjukskrivningar och personalomsättning ökar.

När vi skrev på vårt anställningsavtal lovade vi inte bara att utföra arbete, vara lojala, följa policyer och riktlinjer utan även att samarbeta med andra. Därför kan vi inte gå fram till vår chef och säga: ”Jag kan inte samarbeta med x så du får flytta på mig eller x”, utan att först ha försökt få samarbetet att fungera. Det kan rent arbetsrättsligt vara en grund för varning om du inte ens har försökt att få samarbetet att

fungera mellan er. Vi behöver inte gilla alla våra arbetskamrater men vi måste respektera varandra och kunna samarbeta. Ibland behöver vi hjälp av chefen eller någon annan för att reda i samarbetsproblem, men vi behöver alla ha inställningen att vi vill vara aktiva och medverkande i att hantera eventuella samarbetsproblem.

Samtidigt behöver vi prata om vilka behov och önskemål vi har när det gäller samarbete med andra. Vad innebär att samarbeta för dig och mig? Har vi samma bild? Vissa personer motiveras starkt av att samarbeta med andra, medan andra föredrar att jobba mer ensamma. Några kan tycka det är jobbigt att samarbeta när det innebär att man måste göra på ett annat sätt än man tidigare har gjort, och man kanske blir osäker på sin förmåga till det. Man kan uppleva att man tappar kontrollen när man blir mer beroende av andra i gruppen. Det kan upplevas mer ineffektivt och tidskrävande. Desto viktigare att vinsterna och verksamhetens behov av samarbete tydliggörs och uttalas.

Chefen har ett stort ansvar för att underlätta samarbete genom tydliga uppdrag och roller och ta tag i eventuella samarbetskonflikter. Men eftersom den här boken fokuserar på medarbetarnas eget ansvar kan det vara nyttigt att fundera över hur du är att samarbeta med.

Min erfarenhet säger mig att personer som upplevs som lätta att samarbeta med är personer som är vänliga, lyssnar på andra och är intresserade av andras åsikter, som har lätt att säga "förlåt" när det blir fel, som bryr sig om andra och hur det går för kollegorna och som gärna vill hjälpa en kollega. Det handlar om att bygga en psykologisk trygghet och tillit till varandra. Det gör vi inte genom att kritisera varandra inför en hel grupp eller snacka illa om varandra bakom ryggen. Om vi går runt och surar utan att säga vad som är problemet, klankar ner på andras förslag och idéer eller inte gör våra arbetsuppgifter, påverkar det förstås också samarbetet negativt.

Vi behöver lära känna varandra för att bygga trygghet. Det kan vi bara göra genom samvaro och kommunikation. I övning ett nedan

finns ett verktyg för att prata om saker som kan underlätta den processen.

Samarbetsproblem kan utvecklas till mobbning eller någon kan känna sig utsatt för kränkande särbehandling. Varje dag utsätts 100 000 personer i Sverige för mobbning på sina arbetsplatser (Österberg, 2018). Det är helt förskräckligt! Om du känner dig utsatt för mobbning eller kränkande särbehandling eller ser en kollega som du tycker utsätts för mobbning ska du absolut anmäla det till chef, chefens chef, fackligt ombud eller skyddsombud. Arbetsgivaren har ett stort ansvar för att förebygga kränkande särbehandling (se faktaruta 2.3), visa att det aldrig accepteras i verksamheten, se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras om någon upplever det och se till att det upphör. Alla arbetstagare ska känna till dessa rutiner.

Faktaruta 2.3 – Kränkande särbehandling

Kränkande särbehandling är handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap. (Arbetsmiljöföreskriften 2015:4)

Varje anmälan om upplevelse av kränkande särbehandling ska utredas skyndsamt av arbetsgivaren. Det är sällan okomplicerade utredningar och ofta en smärtsam process för de inblandade. Om någon känner sig kränkt kan ingen säga att hen känner fel. Ofta känner flera parter sig kränkta, om inte annat för att bli anklagad för att ha kränkt någon. En utredning kan visa att det som x upplever som kränkande särbehandling inte är det enligt lagstiftningens definition när alla sidor av den uppkomna situationer har granskats av en opartisk utredare. Thomas Jordan (i von Scheele, 2017) som forskar kring konflikthantering på arbetsplatser har gått igenom 81 utredningar av konsulter som har kopplats in för att utreda mobbning i arbetslivet. I hälften av dessa fall kunde utredaren konstatera att de anklagade cheferna eller arbets-

kamraterna hade uppträtt olämpligt, men inte på ett sådant sätt att utredarna definierade det som mobbning eller kränkande särbehandling. Det var lika vanligt att anmälaren själv hade uppträtt olämpligt. I vart fjärde fall, i 22 fall av 81, handlade det emellertid om mobbning och kränkande särbehandling. I 10 av fallen har anmälaren själv misskött sig så grovt att det kunde ha varit grund för avsked eller uppsägning. I 19 fall kom utredarna fram till att de anklagade inte betett sig kränkande eller olämpligt (von Scheele, 2017).



Övningar om samarbete

Övning 1:

Syfte: *Lära känna varandra bättre och utveckla samarbetet.*

Gör så här: Låt alla i gruppen välja vilken av dessa punkter man vill berätta om för de andra i gruppen. Sedan går det runt så alla får berätta om minst en punkt. Det här kan man göra flera varv eller ha som stående punkt på arbetsplatsträffar och komma tillbaka till med jämna mellanrum.

Berätta för dina kollegor:

- Det här tycker jag är mina styrkor i arbetet:

....

....

....

....

....

....

▶ Det här är vad jag behöver utvecklas inom:

....

....

....

....

....

....

▶ Om jag ska beskriva mig själv med tre ord skulle det vara:

....

....

....

....

....

....

▶ Det här är jag mest stolt över att ha åstadkommit i mitt liv hittills:

....

....

....

....

....

....

▶ Det här är en svårighet i livet som jag brottas med:

....

....

▶ Det här är en dold talang jag har:

▶ När jag trivs som bäst på jobbet gör jag:

▶ Det här tycker jag är lite trist att göra på jobbet:

....

....

▶ Det här kan vara bra för er att veta om mig som kanske inte alla vet:

....

....

....

....

....

....

....

▶ Det här är viktigt för mig för att känna trygghet i den här gruppen:

....

....

....

....

....

....

....

▶ Så här vill jag bli bemött om någon tycker jag försvårar samarbetet med någon:

....

....

....

- Så här vill jag bidra till trygghet i den här gruppen:

- Så här vill jag bidra till gott samarbete i gruppen:

- För att jag ska känna tillit till någon är det speciellt viktigt för mig att:

- De här vinsterna ser jag om vi får samarbetet att fungera bra i den här gruppen:

- Det här ser jag fungerar väldigt bra i vårt samarbete i dag:

- Det här ser jag skulle kunna bli bättre i vårt samarbete i dag:

....

....

....

....

....

....

▶ Så här vill jag uppfattas att samarbeta med:

....

....

....

....

....

....

....

Övning 2:

Syfte: *Utveckla ett bättre samarbete inom gruppen.*

Gör så här: Alla får skriva på en lapp en siffra mellan 1 och 10 om hur bra man tycker att samarbetet fungerar i gruppen. 10 = väldigt bra och 1 = väldigt dåligt. En person samlar in alla lappar och räknar ut ett genomsnitt för gruppen och skriver upp det på en tavla. Nu sätter ni er i mindre grupper, 2–3 personer i varje, och diskuterar vad ni tycker fungerar bra (såvida ni inte satte en etta är det ändå några saker som fungerar bra). Personen som leder övningen lyssnar sedan av varje grupp och skriver upp på tavlan det som de olika grupperna tycker fungerar bra i dag. Ni diskuterar sedan en stund vad ni behöver

tänka på för att behålla dessa styrkor. Därefter får de mindre grupperna diskutera vad som behöver hända för att var och en skulle sätta en högre siffra om samma fråga ställs om till exempel ett halvår. (Det spelar alltså ingen roll om de som pratar med varandra hade olika siffror från början.) Den som håller i övningen lyssnar av förslagen från de olika grupperna. Beroende på vad som kommer upp kanske ni känner att ni behöver prioritera åtgärder och då kan alla få gå fram och rösta på de tre viktigaste åtgärderna. Övningen bör landa i att ni kommer överens om vilka åtgärder ni ska jobba med. Sätt gärna också ett mål på vilket genomsnitt ni ska ha när ni följer upp åtgärderna. Säg att det var 6,3 i snitt när ni samlade in "betyget" i början av övningen. Vilken målbild vill gruppen ha? 7,3 eller kanske högre? Bestäm när ni ska följa upp åtgärderna.

Mitt betyg:

....

Gruppens betyg:

....

Våra tre viktigaste åtgärder:

....

....

....

Vårt mål:

....

....

....

Relationen till din chef

Vem du får som chef kommer förstås påverka din arbetssituation. Mitt tips är att ta referens på din blivande chef innan du tackar ja till ett nytt jobb. Likaväl som den anställande chefen vill ha referenser på dig i en anställningssituation tycker jag du har all rätt att be chefen om referenser för hens ledarskap.

Förväntningarna på en chef är lätt väl höga. Jag tycker den här ledarskapsparadoxen kan beskriva dilemmat kring att leda andra. Som chef ska du

- visa vägen och gå längst fram samtidigt som du ska hålla dig i bakgrunden och låta medarbetarna ta plats
- visa tillit till medarbetarnas förmåga, men följa upp deras arbete och ha kontroll över allas resultat
- göra det bästa du kan för din enhet, men alltid ha hela verksamhetens bästa för ögonen
- vara eftertänksam men våga fatta snabba beslut
- vara säker på dig själv, men ödmjuk och förändringsbenägen
- planera din tid väl men vara flexibel när det uppstår problem
- se till att regler och policyer efterlevs, men inte vara rigid
- vara synlig och tillgänglig på arbetsplatsen, men absolut inte snoka
- inte vara för ung så du är oerfaren, men inte för gammal så du är inkörd i gamla mönster.

Som chef måste man också fatta en del impopulära beslut. Jag märker att många chefer har svårt för just den delen. Dessutom kan de ha 30–50 medarbetare som de är chef över där alla ska känna sig sedda och bekräftade. Det är ett tufft uppdrag! Men likaväl som det är chefens uppdrag att jobba för att stötta dig i ditt uppdrag är det ditt uppdrag som medarbetare att göra din chef bra! När jag är ute och föreläser om det aktiva medarbetarskapet låter jag ofta grupper diskutera

frågeställningen om hur de har gjort sin chef bra den senaste tiden. Jag märker att ljudnivån går ner under den övningen och plötsligt behöver flera gå på toaletten eller kolla något i mobilen. Andra säger att de aldrig har tänkt på det som sin uppgift på jobbet. Men jag hävdar med bestämdhet att det är en viktig uppgift för oss som medarbetare att stötta vår chef. Det kan vi göra genom att hela tiden fundera kring vad hen behöver veta för att kunna göra sitt jobb så att jag förser hen med bra information utifrån vad jag arbetar med. Jag kan ge positiv återkoppling men även återkoppling på vad hen kan göra annorlunda för att det ska bli ännu bättre. Genom att göra mitt jobb bra förenklar jag min chefs uppdrag och så vidare. Det är ett förhållningssätt att vilja vår chef väl som påverkar vårt sätt att kommunicera med chefen. Jag tror din chef känner om du vill att det ska gå bra för hen i sitt uppdrag. När min chef tar ett beslut som jag först tycker verkar vara ett konstigt beslut, försöker jag också förstå vad det är han ser som inte jag ser. Jag försöker helt enkelt ställa mig i hans skor och min utgångspunkt är att han säkert fattar det beslut som han tror blir bäst för helheten.

Det är också skillnad mellan att underordna sig och underkasta sig. Medarbetare som vågar påtala felaktigheter på ett konstruktivt sätt ska uppmuntras. Jag tänker på till exempel undersköterskan Sarah Wägnert som 1997 påtalade brister vid ett vårdhem som ledde till en lagstiftning i socialtjänstlagen, ”lex Sarah”.

Faktaruta 2.4 – Lex Sarah

Lex Sarah innebär att det efter den uppmärksammade händelsen blev lag på att de som arbetar inom till exempel äldreomsorgen eller med funktionsnedsatta måste rapportera om de upptäcker missförhållanden som till exempel att någon i personalen utsätter de vårdbehövande för exempelvis slag, nyp, hot, trakasserier, stöld eller utpressning. (SOSFS 2011:15)

Jag sitter i många chefshandledningssamtal och blir ibland mörkrädd över vad jag hör att en del chefer får höra av sina medarbetare. Det handlar om medarbetare som skriker till sina chefer att de är dumma i huvudet eller säger att hen är den sämsta chefen de haft. Någon får höra att det inte finns någon som tycker om hen. Någon annan får anonyma lappar med elakheter eller en nermonterad namnskylt efter utebliven förväntad lönehöjning. En annan vittnar om att man känner sig utfryst av medarbetare som tycker det är någon annan som borde fått tjänsten så man hälsar inte ens på den nya. Det är intressant att det första forskningsprojektet kring mobbning av chefer startade för bara några år sedan. Jag tror vi ibland glömmer att chefer också är av människorasen och har känslor. När jag hör argument om att sådant "ska chefen kunna ta" blir jag arg. Chefen ska kunna ta konstruktiv kritik men inte personpåhopp och elakheter.

Om du känner att du tycker så illa om din chef att du inte vill stötta hen är mitt råd att försöka byta jobb. Du kommer inte att må bra under sådana omständigheter. Chefen har en maktposition och det gör något med oss att behöva jobba under en person som vi inte känner något förtroende för eller kanske till och med föraktar. Är det allvarliga problem där du upplever att flera i gruppen har samma uppfattning kring bristande ledarskap och ni har tagit upp det med vederbörande men inte fått gehör, ja, då är det läge att informera chefens chef och/eller facket.



Övningar om relationen till din chef

Övning 1:

Syfte: *Utveckla relationen till din chef.*

Gör så här:

- Reflektera över och skriv ner vad du har gjort det senaste året för att göra din chef bra.

- Dela detta med din chef och lyssna efter om hen har märkt det och om det är något ytterligare hen tycker att du kan göra för att göra hen ännu bättre som chef.
- Reflektera över hur du tror det är att leda just dig.
- Skriv ner det och dela med din chef och lyssna om hen håller med eller upplever dig på ett annat sätt.

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Övning 2:

Syfte: *Utveckla relationen till din chef.*

Gör så här:

- Skriv ner några ord som du tycker beskriver relationen med din chef.
- Skriv ner om det är något ord som du skulle vilja lägga till men som du inte känner finns där i dag. Dela detta med din chef och diskutera om ni upplever er relation på samma sätt. Är det något ni vill göra eller tänka på för att utveckla er relation ytterligare?

Mina reflektioner är

....

....

....

....

Din sammanfattning från kapitel 2

Det här tar jag med mig som det viktigaste lärandet från kapitel 2:

Så här tror jag att jag kan ha nytta av det i framtiden:

3. Relationen till dem vi är till för

Vad är ett gott bemötande? Hur ska jag hantera en otrevlig kund? Tänk om kunden är våldsam? Hur ska jag föra fram ett negativt besked? Allt detta kommer du att få lära dig mer om i det här kapitlet. (I kapitlet använder jag genomgående begreppet ”kund” som ett samlingsord även om ni kanske i din verksamhet pratar om patienter, elever, brukare, medborgare eller använder ett annat begrepp.)

Jag hör alltför ofta medarbetare inom kommuner som klagar över att eleverna är så mycket jobbigare nu för tiden, de äldre är så mycket sjukare, medborgarna så mycket mer krävande. Och så kan det förstås vara. Men vi har de elever och äldre vi har och medborgarna har rätt att ställa höga krav på all offentlig verksamhet. Det är att läcka energi att beklaga sig över sådant som inte går att påverka, i stället för att lägga den energin och tiden på att reflektera över hur vi gör det bästa möjliga av den situation som är. Vilket förhållningssätt bör då vi ha till våra kunder? Kanske den berömda sinnesrobönen kan vara till hjälp för att inte spilla energi i onödan?

> *”Ge mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden.”*
>
> (Franciskus av Assisi, 1182–1226)

Ett annat fint citat satt uppe på väggen hos en av mina kunder:

> *”En kund är den viktigaste personen som besöker våra lokaler. Hon är inte beroende av oss. Vi är beroende av henne. Hon är inte ett avbrott i vårt arbete, hon är syftet med det. Hon är inte en utomstående i vår verksamhet, hon är en del av den. Vi gör inte henne en*

tjänst som tjänar henne, hon gör oss en tjänst som ger oss en möjlighet att göra det."

Det citatet tycker jag på ett så fint sätt sammanfattar hur särskilt vi som jobbar i offentlig sektor behöver förhålla oss till dem vi är till för. Känner patienterna eller medborgarna att vi alltid vill deras bästa? Hur hanterar vi när en tjänst vi ska leverera inte riktigt blir som den var tänkt? Är vi snabba att rätta till och hjälpa till? Hur pratar vi om dem vi är till för? Har vi problematiska kunder eller kunder med problem? Det synsättet påverkar mitt bemötande.

Det goda värdskapet

Gunnarsson och Blohm (2015) tycker vi ska prata om "gäster" som begrepp i stället för "kunder". Genom att använda "gäst" blir det tydligt att det är vi som ska stå för värdskapet. De skriver om vikten av att alla ska känna sig välkomna och visar att det är flera saker som avgör den känslan, inte bara det personliga mötet. De använder ett besök på en vårdcentral som exempel och pekar på vikten av att *informationen* är tydlig så att man vet vart man ska gå och hur man ska bete sig. *Designen* är viktig och visar att någon brytt sig om hur det ser ut. Är det rent och snyggt? Är det *någon som uppmärksammat* att jag har kommit? Är den person jag möter *vänlig*? Känner jag mig *lyssnad på*? Är min *tid respekterad*? Är *priset rimligt*?

De pratar också om vissa grunder i värdskapet som handlar om att basen är själva *tjänandet,* att förstå det vackra i att tjäna någon annan. Att jag som värd inser sambandet mellan gästens upplevelse av mig som person och den verksamhet jag representerar, att jag förstår *helheten.* Det tredje är strävan efter *dialog,* en värd försöker alltid förstå och vill därför gärna lyssna på gästen. Det fjärde är insikten om *ansvaret* att aldrig döma någon, men också att tacksamt ta emot kritik.

Det femte är *omtänksamheten*. En god värd har närmast en omtänksamhetsreflex inom sig som slår till när den får chansen. Den sista är *kunskapen*. En bra värd vet vad hen talar om.

Jag tänkte på detta när jag var och besökte en skola häromdagen. Redan på skolgården hälsade alla jag mötte. När jag kom in i skolan kom det fram en lärare till mig och frågade om hon kunde hjälpa mig och hon följde mig sedan hela vägen till lokalen jag skulle vara i. Jag kände omtänksamhetsreflexen i alla jag mötte på skolan under dagen. När jag träffade rektorn var jag snabb med att återkoppla hur välkommen jag känt mig. Det goda värdskapet inom offentlig sektor är så viktigt att jobba med och jag tror inte det kommer automatiskt. Man behöver lägga tid och resurser på att prata om de här sakerna internt. Hur vill vi uppfattas av dem vi är till för och hur behöver vi bete oss då?

När jag tänker på imponerande värdskap tänker jag även på liftpersonalen i Kläppen i Sälen. Våra barn skulle lära sig att åka slalom och var kanske mellan fyra och sex år. Liften var ett stressmoment. Men de hade verkligen lyckats utbilda sin personal som jobbade i liften. Deras bemötande och tålamod med barnen som ramlade av och highfiven när barnen lyckades, det var fantastiskt att se. De sprang efter barnen i liften för att hjälpa till med balansen, de kom ihåg barnens namn och la märke till när de kom tillbaka till backen efter lunch. Oj, vad jag var imponerad av det värdskapet. Jag minns det än i dag trots att det var 20 år sedan. Jag är övertygad om att deras titel vad ”liftvärd” och inte ”liftskötare”. Visst har vi alla minnen av ett fantastiskt värdskap, när bemötandet är mycket bättre än vi hade förväntat oss och hur det påverkar vår bild av det varumärket!

I mötet med kunden

Något som gäller i allra högsta grad vid goda kontakter med kunden är att jag först behöver lyssna för att sedan kunna bli lyssnad på. Att vara lätt att nå brukar också vara en viktig parameter. Vi ska inte heller lova mer än vi kan klara av. Det kan visserligen kännas som en enkel lösning att lova det kunden vill ha, men det blir lite som att kissa i byxan: det kan kännas lite skönt först men straffar sig ganska snabbt. Ett bra motto är: Lova det du kan hålla och håll det du lovat.

Jag blir nästan lite full i skratt när jag hör kollegor inom kommunen som pratar om "dom på kommunen", som om de inte jobbar där själva. Fast egentligen är det sorgligt. Då har man inte förstått sin del i helheten. Tänk till exempel på vad förskollärararen svarar till föräldrarna som klagar över dålig snöskottning när de lämnar barnen på förskolan. Säger då förskolläraren: "Ja, de där på kommunen kan man inte lita på, det är typiskt att de inte hade skottat i dag heller." Eller säger hen: "Ja, det är tråkigt att mina kollegor inte har hunnit att skotta här ännu, men jag tror säkert de gör så gott de kan, så förhoppningsvis har de hunnit skotta även hos oss i eftermiddag."

Sanningens ögonblick sker i direkt möte med dem vi är till för. Vad händer i detta ögonblick? Det är där upplevelsen av kvaliteten av tjänsten ofta avgörs. Jag tror vi egentligen vet hur vi borde vara i mötet med kunden. Vi ska vara inlyssnande, trevliga, tillmötesgående, positiva, pålitliga, kunniga och närvarande. Men ibland är verkligheten sådan att vi känner oss stressade, har en dålig dag, tycker den vi möter är besvärlig eller att det är en fråga vi inte kan svara på. Hur ska vi göra då? Det är då vår *professionalitet* kommer in i bilden. Att vara professionell innebär för mig att kunna gå in i sin roll och agera proffsigt även när kunden är besvärlig eller att jag inte är på topp. Då får jag anstränga mig mer för att spela den rollen jag har betalt för att spela. Är det inte viktigt att vara autentisk och sig själv? kanske någon läsare tänker nu. Ja, du kan inte vara någon annan, men du har betalt för att agera i en

roll och då behöver vi ta den varje dag. Sedan är vi människor och kan tappa vår roll ibland för det är mänskligt att fela, men då gäller det att ha strategier för att snabbt komma in i sin roll igen.

Oavsett om vi jobbar i privat eller offentlig sektor har vi betalt för att vårda och stärka vår organisations varumärke. Du bär ditt varumärke i varje möte med kunden och ditt agerande avgör hur kunden uppfattar den organisation som du representerar.

Hur vill jag uppfattas i mitt bemötande?

Så fort vi träffar en människa läser vår hjärna av om hen verkar vara en ”vän” eller ”fiende”. Det ligger nedärvt i oss sedan urminnes tider då en vanlig dödsorsak var att vi blev ihjälslagna av en fiende. Vi läser blixtsnabbt av kroppsspråk, tonfall och röstläge vid ett möte. Om jag vill skapa ett gott första intryck finns det två enkla grundregler – ögonkontakt och leende. Det är ju svårt med ögonkontakt om mötet är via telefon. Då blir rösten desto viktigare. Ett vänligt tonfall är därför en bra start på samtalet.

Vårt kroppsspråk och tonfall överröstar våra ord rejält. Prova att säga ”jag är inte arg” som om du verkligen menade det och sedan med ett kroppsspråk och tonfall som säger tvärtom. Då blir det väldigt tydligt att orden inte spelar någon roll utan vi tolkar kroppsspråket och tonfallet i första hand. Du kan säga en del klumpiga saker, men så länge kroppsspråket och tonfallet upplevs som vänligt har jag överseende med det för jag tolkar dig ändå mer som vän än fiende. Ett varierat tonfall ger mer energi och upplevs mer positivt.

På mina föreläsningar brukar jag göra en övning där jag parar ihop deltagarna två och två. En är A och en är B. A tittar på B och ler sedan sitt varmaste leende mot B i tio sekunder. (A och B brukar uppfatta det som långa sekunder.) Därefter ber jag alla som var B att räcka upp han-

den och om de log tillbaka ska de även räcka upp den andra handen, vilket 99,9 procent gör. Det är våra spegelneuroner i vår hjärna som gör att vi ler tillbaka till någon som ler mot oss. Leenden smittar liksom ilska och irritation smittar.

Så dina ord, ditt tonfall, ditt kroppsspråk och din mimik avgör hur ditt bemötande upplevs.



Övning om bra bemötande

Syfte: *Skapa en samsyn kring vad bra bemötande innebär i din verksamhet.*

Gör så här: Tänk först själv på dina svar på frågorna nedan, skriv ner dem och diskutera sedan dina svar med dina kollegor:

- Vad innebär det att vara professionell i din roll gentemot dem du är till för?
- Hur vill du uppfattas av dem du är till för? Vad ska de tänka och känna efter kontakten med dig?
- Kan du komma på några tillfällen där du är speciellt stolt över ditt bemötande? Där din professionalitet verkligen sattes på prov. Hur agerade du då?

Hur är jag som kund?

Författarna Jan Gunnarsson och Olle Blohm (2015) berättar om hur de frågat ett antal flygvärdinnor om hur man ska vara för att vara en bra flygresenär. De förväntade sig svar som handlade om att visa tålamod, artighet, inte dricka för mycket alkohol eller föra för mycket oväsen. Men de fick samma svar från alla de frågade, nämligen: "Se oss i ögonen." De tolkade svaren som en önskan om att få chansen att få möta dig, så de kan göra ett bra jobb och se till att du får allt du önskar dig.

Jag försöker tänka på det enkla att hälsa och se kassörskan i ögonen när jag handlar, se busschauffören eller servitrisen i ögonen och gärna kosta på mig ett leende. Är jag inte nöjd med tjänsten eller varan drar jag mig inte för att påpeka det, men jag försöker alltid ha en trevlig ton. Vänlighet är gratis och jag tror vi samskapar en tjänst, jag och den som utför tjänsten åt mig.



Övning om att vara en bra kund

Syfte: *Bli den kund du vill vara.*

Gör så här: Tänk igenom din gårdag och i vilka situationer du var en kund under dagen. Reflektera över hur du agerade i dessa situationer och fundera över hur du tror att du kan ha upplevts av leverantören av tjänsten eller varan. Skriv också ner hur du vill uppfattas som kund i en specifik kundsituation du tror att du kommer att vara i under morgondagen.

....

....

....

Hur ska vi framföra negativa besked?

Jag tror vi är många som känner viss olust och oro när vi behöver lämna ett negativt besked till någon. Det är ofta lika bra att gå rakt på sak när du ger ett besked som kan uppfattas negativt. Glöm inte att berätta om *varför* beskedet blir som det blir. Var beredd på att kunna behöva repetera argumenten några gånger för det är inte säkert att mottagaren tar in ditt varför första gången. Om det är ett riktigt allvarligt besked eller beslut kanske den som tar emot det reagerar med någon av stressreaktionerna ”fly” eller ”fäkta”. Eventuellt går hen därifrån eller slänger på luren. Eller så går hen till motangrepp och blir aggressiv eller otrevlig. En tredje vanlig reaktion är att ”frysa till is”, det vill säga paralyseras eller kanske bli helt tyst. Det är normala stressreaktioner. Det gäller att vänta, själv vara tyst och vänta in mottagarens reaktion. När den kommer behöver du påminna dig själv om att den reaktion som kommer inte handlar om dig som person utan om det besked du precis kom med som ligger i din roll att föra fram.

När du ger ett negativt besked behöver du också visa med kroppsspråk, tonfall och ord att du förstår att mottagaren kan bli besviken och ledsen. Att säga saker som: ”Jag ser/hör att du blir besviken och det är inte så konstigt ...”, ”Jag ser på dig att du blir upprörd, berätta vad du tänker ...” Att bekräfta en känsla som den andra parten har är ofta skönt för den andra parten och det blir lättare att prata vidare sedan. Den besvikna/arga/upprörda behöver ofta bli lyssnad på och få ur sig sin känsla innan det går att fortsätta samtalet.



Övning om att ge negativa besked

Syfte: *Att öka tryggheten i att framföra negativa besked.*

Gör så här: Berätta för en kollega hur du gör och hur du tänker när du måste leverera ett besked som du vet inte kommer att uppskattas av kunden. Hur gör och tänker andra kollegor? Diskutera hur ni kan stötta varandra i en sådan situation.

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Hur hanterar vi klagomål?

När vi har ett serviceyrke är det svårt att alltid göra alla nöjda. Det vore konstigt om inte klagomål och synpunkter på varan eller tjänstens utförande kommer fram ibland. Frågan är hur vi tänker när ett klagomål kommer till vår kännedom. Tar du det personligt? Ser du klagomålen som en gratis utvecklingskonsult? Har ni bra rutiner i din organisation för att föra fram kundens klagomål till den som kan göra något åt problemen? Har ni ett bra forum för att diskutera klagomålen eller skjuter ni budbäraren? Vilket mandat har medarbetaren som möter kunden att göra kunden nöjd där och då?

En vän till mig arbetade på ett hotell där alla i personalen hade mandat att ta beslut som kunde innebära kostnader för hotellet för 5 000 kronor om det handlade om att göra kunden nöjd. Ledningen utgick från och litade på allas goda omdöme och signalen var tydlig – alla har ett gemensamt ansvar och stort mandat att göra våra kunder nöjda. Min vän berättade om hur detta mandat skapade stolthet bland personalen över varumärket och sitt jobb och hur kundfokuset genomsyrade all verksamhet.

Hur klagomål hanteras av verksamheten är otroligt viktigt för kundens upplevelse av varumärket. Är vi duktiga på att ta emot kritiken, se till att åtgärda problemet och gärna ge någon form av kompensation för felet vi begått, kommer kunden bära med sig en positiv upplevelse av verksamheten. Det är intressant att nöjda kunder berättar för fyra andra om de har en positiv uppfattning av leverantören av varan eller tjänsten. Missnöjda berättar för minst tolv andra hur illa det var, enligt en undersökning av professor Christian Grönroos på Handelshögskolan i Helsingfors (Framfot, u.å.).

Det är medarbetarna som får ta emot klagomålen från kunderna. Enligt forskning kommer endast 74 procent av dessa problem till chefens kännedom. Mellancheferna känner till 9 procent av problemen och toppledningen bara 4 procent (Dahlman & Heide, 2020). Det som du som medarbetare kan ta ansvar för är att vidarebefordra problem till din chef och vilja leta lösningar tillsammans med dina kollegor.

Under mina år som platschef för en resebyrå fick jag träna mig på att bli utskälld av besvikna resenärer. Enkelrum hade gjorts om till dubbelrum under högsäsong och det var inte konstigt att gästerna var missnöjda. Jag lärde mig snabbt att bara lyssna och ta emot och bekräfta deras känslor innan vi kunde prata lösningar. I början tyckte jag det var jobbigt eftersom jag inte var van vid att någon var så arg på mig, men med tiden lärde jag mig att hålla isär min roll och min person.

Det vi inte ska göra, men som egentligen är det som vår reptilhjärna säger åt oss att göra, är att gå till motangrepp. Om vi höjer vår röst till

samma upprörda nivå som kunden, intar en mer aggressiv kroppshållning eller dumförklarar kunden, ja, då är kriget igång. Därför behöver vi få tillgång till vår smarta frontallob, där förnuftet finns, mer än någonsin när vi ska leverera negativa besked eller ta emot klagomål.

Att behålla sitt lugn och fortsätta ha ögonkontakt, gärna prata lite långsammare och med djupare röst. Det är svårt för någon att fortsätta vara arg eller väldigt otrevlig under en lång tid om hen bemöts på detta sätt. Det går inte att få till något vettigt samtal innan personen i fråga har lugnat sig. Ibland kanske det är bra att helt enkelt ta en paus för att lugna ner känslorna. Då kan man säga: ”Jag hör att du är jätteupprörd nu. Vi ska fortsätta prata om det här alldeles strax men jag föreslår att vi tar en kort paus och sedan fortsätter samtalet i en lugn samtalston. Är det okej?”

Många arbetar dock endast med interna kunder och har därför inte direktkontakt med slutkunden. Stabspersonal inom hr, it och ekonomi är exempel på funktioner som ska stödja verksamheten för att de som ska utföra tjänsten eller sälja varan till kunden ska kunna göra sitt bästa. Det gäller att stabspersonalen aldrig glömmer vem vi är till för. Som hr-person vet jag att de som arbetar närmast kunden ibland kan undra om vi i staben har detta klart för oss ... Vi behöver därför självklart vara lyhörda för vad våra interna kunder tycker om våra tjänster. Känner de att vi ger stöd och hjälp eller är vi mest till besvär? Gör vi rätt saker för våra interna kunder? Hur lyssnar vi på dem eller tycker vi bara att de ska lyssna på oss?



Övning om att hantera klagomål

Syfte: *Utveckla er klagomålshantering.*

Gör så här: Diskutera tillsammans med dina kollegor:

- Hur hanterar ni klagomål som kommer till er kännedom?
- I vilka forum diskuterar ni dessa?
- Vad är ni nöjda med när det gäller hur ni hanterar klagomål?
- Något ni vill göra annorlunda i framtiden?

Mina reflektioner är

....

....

....

....

....

Hur hanterar vi hot och våld?

Det händer att kunder inte kan uttrycka sitt missnöje på ett bra sätt utan till och med utsätter den som ska leverera tjänsten eller varan för våld eller hot om våld. Det kan till exempel vara socialsekreteraren som blir hotad till livet av en medborgare, bartendern som hotas med stryk eller hemtjänstpersonalen som blir slagen av den förvirrade äldre. Arbetsgivaren har enligt *Våld och hot i arbetsmiljön (AFS 1993:2), föreskrifter* (Arbetsmiljöverket, 1993) ett stort ansvar för att utreda risker för våld och förebygga våld eller hot om våld och utbilda

personal som kan hamna i den här typen av situationer. Andreas Ring på företaget Säker kompetens håller i sådana utbildningar och jag ställde några frågor till honom om vad man kan göra om man hamnar i en sådan situation:

Hur ska man hantera en kund som blir så aggressiv att man blir rädd för våldsamhet?

”Först och främst måste du inse att det du enklast kan påverka i en kommunikationsprocess är dig själv. Det är oftast inte vad du säger, utan HUR du säger det, som spelar mest roll för utfallet. Ge den andra parten en möjlighet att uttrycka och förklara sin irritation och ilska. Lyssna initialt i stället för att prata. Det faktum att du har försetts med två öron och enbart en mun, kan indikera att lyssna bör ha företräde.

Bekräfta den andra partens känsla. Att du ser att han eller hon är irriterad, ledsen, arg eller upprörd. Visa empati och förståelse, i den mån det är tillämpligt, men var försiktig med att underminera din organisation eller dina kollegors eventuella åtgärder om dessa är anledningen till missnöjet.

Om den andra parten visar aggressivitet och exempelvis höjer rösten, undvik att förvärra och eskalera situationen genom att själv höja rösten. Bemöt personen lågaffektivt och håll dig till sakfrågan. Om personen du möter är stressad och forcerad, undvik att själv prata för snabbt. Samtidigt bör du spegla personens känsla, så att denne upplever att du bryr dig och engagerar dig i ärendet.

Skapa tid så att personen kan lugna ner sig. Ofta är tiden till din fördel. Aggressivitet och ilska tenderar att avta om personen upplever att du tar situationen på allvar, och försöker hjälpa till.

Håll dig lugn och professionell – bibehåll fokus på vad konflikten handlar om och vad den andra partens största behov är just där och då.”

Hur ska man hantera ett verbalt hot om våld?

”Det är bara du som befinner dig i en hotfull situation som kan avgöra hur den aktuella situationen faktiskt känns. Det är DIN känsla som är den väsentliga, inte dina kollegors eller chefers eventuella åsikter i efterhand.

De allra flesta våldsincidenter föregås av någon form av upptrappning. Situationen övergår från diskussion till att någon höjer rösten och går i affekt. Verbal aggressivitet, såsom personliga kränkningar och verbala påhopp, brukar inträffa före fysiska utfall. När personen gör utfall och kränker den intima sfären såsom att ställa sig väldigt nära och visa sin aggressivitet, då är steget inte långt till ett eventuellt kommande fysiskt angrepp. Observera att upptrappningen kan gå fort och att det kan vara så att den andra parten redan har trappat upp konflikten inom sig själv. Alltså att den andra parten har eskalerat innan han eller hon möter dig i den aktuella situationen. Våld som inte alls föregås av en upptrappning är mycket ovanligt men förekommer, inte sällan kopplat till allvarliga psykiska sjukdomstillstånd.

Lägg eventuell prestige åt sidan och försök hitta lösningar, alternativt skapa tid så att personen ges möjlighet att lugna sig. Öka din uppmärksamhet och din beredskap ifall situationen förvärras. Ta om möjligt hjälp av en kollega tidigt i situationen, alternativt överväg att avbryta samtalet. Placera dig i rummet så att du har möjlighet att påkalla hjälp med ett eventuellt larm samt att du har lätt att ta dig därifrån ifall du måste fly.”

Vad gör jag om någon faktiskt blir våldsam?

”Din mentala förberedelse på vad som faktiskt kan inträffa, visar sig ha stor betydelse för hur du hanterar en akut och kanske våldsam situation. Om du blir utsatt för en våldsam handling och har förberett dig själv på hur du vill agera, så kommer du högst troligt att agera snabbare och mer rationellt och dessutom bli mindre traumatiserad efteråt.

Det är viktigt att på förhand veta vad din arbetsgivare förväntar sig av dig. Många medarbetare tror felaktigt att chefen kräver att man interagerar fysiskt med ett hot, vilket sällan eller aldrig är fallet.

Även om du i vissa fall har rätt att skydda dig själv eller annan och fysiskt ingripa mot ett pågående eller överhängande brottsligt angrepp, såsom ett hot eller en misshandel, så försök i första hand att ta dig ifrån situationen. Se till att använda en reträttväg och fly om du har möjlighet. Ifall du ändå måste försvara dig så har du rätt att använda så mycket våld som situationen kräver för att freda dig själv, så länge dina handlingar inte är uppenbarligt oförsvarliga.

Om personen blir våldsam för att denne vill ha värdeföremål eller vill förstöra saker, är det oftast bättre att backa och sätta sig själv och andra människor i säkerhet, framför att konfrontera gärningspersonen."

Vilka tecken kan jag leta efter om kunden är påverkad av droger?

"I många fall noterar man att något inte stämmer med framför allt kroppsspråket. Centralstimulerande preparat kan exempelvis leda till rastlöshet, kramper i käkar och fingrar, forcerat tal, grandios självuppfattning och stora pupiller. Cannabis kan exempelvis leda till röda ögonvitor, sävligt kroppsspråk, seghet, fnittrighet och en ovanligt lugn sinnesstämning. Genom att samtala med individen kan man oftast bilda sig en bättre uppfattning om en eventuell påverkan. Fundera på vad det är som avviker och var medveten om att tecknen också kan bero på förväxlingssjukdomar eller personlighetsdrag. Undvik att konfrontera personen med att denne är påverkad. Det är oftast bättre att fråga hur personen mår."



Övning om att hantera våld eller hot om våld

Syfte: *Öka tryggheten för att hantera våld eller hot om våld.*

Gör så här: Diskutera vad ni i arbetsgruppen har gjort för att förebygga våld eller hot om våld från era kunder. Berätta för varandra om olika situationer du har varit med om kopplat till våld eller hot om våld på den här eller tidigare arbetsplatser. Berätta om situationen, vad var det som hände, vad kände du, hur agerade du och vad lärde du dig av situationen?

Din sammanfattning från kapitel 3

Det här tar jag med mig som det viktigaste lärandet från kapitel 3:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

Så här tror jag att jag kan ha nytta av det i framtiden:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

4. Relationer i privatlivet

Om vi inte har det bra i våra privata relationer så påverkar det vår prestation på jobbet. Det är ofta jag träffar medarbetare som klagar på problem på arbetsplatsen där jag undrar om de egentliga problemen är situationen på hemmaplan – eller kanske en kombination. Det är ibland enklare att ”skylla på” jobbet än att erkänna att jag har det så jobbigt hemma just nu att jag inte riktigt orkar med att prestera på jobbet. Det kan också kännas skamfyllt att leva i en dålig relation som man inte tar sig ur eller inte ha några vänner, vilket gör att man känner sig väldigt ensam. Ett aktivt självledarskap innebär såväl att kunna leda sig själv i sina relationer på jobbet som utanför arbetsplatsen. Det jag har tagit upp i tidigare kapitel som till exempel självkontroll, tydlighet i kommunikation, stresshantering, samarbete, självkännedom, att hantera sina känslor och tankar, uthållighet och vänlighet är självklart tillämpbart även när det gäller att skapa goda privata relationer.

På min arbetsplats, Karlstads kommun, har vi en service som är gratis för alla medarbetare som heter ”personalstödsprogrammet”. Hit kan alla medarbetare ringa anonymt och utan chefens vetskap och ställa frågor kring privata juridiska problem, ekonomi eller personliga problem som man vill prata med någon samtalspartner kring. Det handlar ofta om problem med barnen eller en svår skilsmässa. Servicen är ett komplement till vår företagshälsovård och ett klokt sätt att se på medarbetarna – har vi problem hemma spiller det över på vår arbetsprestation.

I det här kapitlet får du konkreta verktyg och övningar för att utveckla dina privata relationer. Även om du för närvarande inte lever i en relation och inte har någon att diskutera övningarna med, hoppas

jag du kan ha nytta av texterna för att analysera tidigare relationer eller reflektera kring vad du vill leta efter eller undvika i kommande. I slutet av kapitlet tar jag även upp ett avsnitt om vänskap. Det finns mycket forskning som visar hur viktiga våra vänskapsrelationer är för vårt välmående. Sist men inte minst finns ett avsnitt om förlåtelse eftersom det är så centralt för att skapa goda relationer. Att ha kunskap om vad riktig förlåtelse innebär har vi också stor nytta av i vårt arbetsliv.

Parrelationen

Knappt 40 procent av alla hushåll i Sverige är ensamhushåll (SCB, 2020a). Inget annat land i världen har så många ensamhushåll procentuellt sett kunde vi läsa i medierna för några år sedan. Vad beror det på? En åldrande befolkning? Yngre som flyttar hemifrån tidigare? Att vi har så fullt upp med att förverkliga oss själva att vi inte är beredda att leva nära och kompromissa med någon annan? Av alla dessa ensamhushåll finns det många som längtar efter tvåsamhet. Ditt val av partner eller icke partner påstår jag är ditt viktigaste val kopplat till ditt välmående i livet. Att ha en partner som får dig att växa, känna dig trygg, älskad och som du har roligt med är en ynnest. Många letar och letar men lyckas inte hitta någon man vill eller kan leva tillsammans med. Alltför många hamnar i destruktiva förhållanden som begränsar oss och gör oss olyckliga. Kärleksrelationen är tveklöst livets mest utmanande relation.

Är det rysk roulett att gifta sig? Hälften av alla äktenskap lär sluta i skilsmässa, kan jag googla mig till. Enligt SCB (2020b) är snittet 11,3 års äktenskap om det inte är så att det avslutas på grund av dödsfall. Störst är risken för skilsmässa 3–5 år efter bröllopet och den initieras oftast av kvinnan. Att det har ett samband med att små barn är krä-

vande och sliter på relationen är ingen nyhet. Men roulett bygger på tur och kärlek bygger på handlingar.

Om vi tror att det finns en rätt person som ska göra oss hela som människor och att vi ska leva i evig kärlek resten av våra liv som det är i filmer eller i böcker, ja, då har vi problem. Jag är mycket förtjust i psykoterapeuten Russ Harris (2012) syn på kärlek som *handlande* och inte *känslor*. För känslor försvinner och ändrar skepnad och om vi tror att vi ska gå runt och känna oss lika kära under en lång relation blir vi lätt besvikna. Under den första förälskelsefasen åker frontalloben, där vi styr vårt rationella beteende, på semester och vi befinner oss i ett rus där partnern är perfekt. Men inom ett år har ofta frontalloben kopplats på och vi ser även varandras mindre smickrande sidor som förälskelsedimman har skymt. Det är då det riktiga arbetet för att skapa en god relation börjar.

Läkaren Stefan Einhorn frågade sin pappa när han började älska sin hustru och fick svaret: ”Det var ett medvetet beslut. Jag bestämde mig för att älska henne. Vi inser alltför sällan hur mycket vi förmår göra med vårt medvetande” (Einhorn, 2020). Författaren Liv Strömquist visar i sin ljuvliga bok *Den rödaste rosen slår ut* (2019) risken med att se på kärlek som en handling. Om vi tror att vi kan skjuta oss själva med Eros pilbåge och dra ut pilarna själva om det inte passar oss, ja, då handlar även kärlek om en prestation som vi kan lyckas eller känna skuld för att vi misslyckas med. Att bli kär är motsatsen till att genomföra en prestation – att bli kär är mer likt att fallera och ge upp inför något – falla till föga (*fall in love*).

> *Att vara kär är ju liksom att vara helt maktlös, utan armar och ben, som typ ett kebabkött som snurrar runt inne i ett flottigt gatukök, förmögen till ingenting utom att brinna, hjälplöst, man kan ingenting, man bara är en slags plats som inhyser en enda önskan och det är att få vara nära …*
>
> (Strömquist, 2019, s. 114)

Ja, frågan är hur du ser på kärlek – som handlande som vi kan påverka – eller en oförklarlig och oförutsägbar kraft som vi människor bara har att foga oss efter?

Jag undrar varför vi kvinnor ofta är mer kritiska och missnöjda med vår partner än vad jag hör och tror att männen är? Är det bara så att vi kvinnor pratar mer med varandra om vår frustration med vår partner än männen gör om oss? Eller handlar det om att vi fortfarande tar ett större ansvar för hem och familj, vilket skapar missnöje med partnerns ansvarstagande? Idealiserar vi mer hur en relation bör vara eller är vi bara mer krävande? Kanske håller du inte ens med om att vi kvinnor är mer kritiska till vår partner?

Vad innebär det då att handla kärleksfullt mot sin partner fast man kanske inte i stunden känner kärlek? Harris (2012) beskriver ett gräl han hade med sin fru där de, trots att de egentligen fortfarande var arga och besvikna på varandra och båda tyckte att de hade rätt, valde att ge varandra en riktigt lång kram trots att de inte alls kände kärlek i stunden. Han beskriver hur de kände att de ilskna känslorna försvann efter en stund eftersom de valde att göra en handling av kärlek trots att inte känslan fanns där. Jag vet många par som tycker att det fungerar bra med sex efter ett riktigt uppslitande gräl för att hitta tillbaka till varandra.

Einhorn (2020) menar också att det är en myt att gräl är utvecklande och ingår som en självklar och naturlig del i en sund relation:

> *Om vi definierar gräl som svensk ordbok gör: ”retlig, högljudd, respektlös diskussion med mera invektiv o.d. än eg. argument”, ja då talar det för sig själv. Gräl löser i regel inte problem, skapar inte trygghet i relationen, påverkar inte människors känslor för partnern i positiv riktning och bidrar inte till den totala lyckan i världen.*
>
> (Einhorn, 2020, s. 38–39)

Han tycker i stället att vi ska välja att avstå att gräla. Om vi slutar ökar chansen att partnern lägger ner för det är svårt att gräla ensam.

Hur bråkar vi bra?

Många gånger tror jag ett bråk handlar om hur vi ger och tar emot kritik (se också kapitel 2). När vi vill ta upp något som vi känner oss missnöjda med eller frustrerade över som partnern har gjort/inte gjort eller sagt/inte sagt, kan vi välja att göra det på många olika sätt. Vi kan välja att ta upp det långt efter händelsen, när vi kanske är på allmänt dåligt humör. Då drar vi fram lilla kniven ur rockärmen och slänger ur oss någon kommentar om till exempel hur dåligt det var av x att inte komma ihåg kompisens födelsedag. Har vi en riktigt dålig dag kan vi alltid trycka till mot något som vi vet är en öm punkt: ”Så som du försummar dina vänner kommer du inte att ha några kvar” och kanske dra fram något gammalt lik när vi ändå håller på: ”Ja, du vet ju vad som hände med din barndomsvän Hugo. Det berodde ju på vad du sa till honom på hans 40-årsdag.” Vi drar på oss vår rustning, hoppar upp på hästen och drar vårt svärd – nu ska här fajtas. När vi i stället bör visa vår sårbarhet och berätta om känslan och behoven vi har och också vara intresserade av vår partners behov och känslor.

Varje gång vi vill uttrycka något negativt till vår partner bör vi fundera på hur vi uttrycker oss. Bra frågor att fundera över är:

- *Tror jag att en negativ kommentar kommer att ha chans att påverka beteendet i rätt riktning i framtiden eller vill jag säga det bara för att må bättre själv?*
- *Ökar chansen att jag får min partner att agera i enlighet med mina behov om jag använder morot i stället för piska?*

Alltså, att jag förstärker det positiva beteendet i stället för att klanka ner på det som är fel. Jag kanske säger så här: "Jag ser att du har plockat bort dina grejer som legat på bordet, vad bra!" Andra frågor som kan vara relevanta att ställa sig är:

- *Blir det skillnad om jag börjar med ett "jag" i stället för "du" i min mening och går på beteende i stället för tolkning direkt?* Att jag säger: "Jag såg att du inte handlat mjölk som vi kom överens om i går så nu kan jag inte göra pannkakor som planerat..." i stället för: "Du är så himla glömsk – nu struntade du i att köpa mjölk igen så nu blir det inga pannkakor i kväll."
- *Behöver jag träna min impulskontroll?* Är det rätt att agera på den första känslan eller behöver jag lugna mig lite innan jag väljer hur jag vill agera på den här känslan? Vad är det som gör att jag känner mig så sur eller irriterad? Vet jag vad den underliggande orsaken är? (Gå gärna tillbaka till avsnittet om självkontroll i kapitel 1 om det här är något du känner att du vill öva på.)
- *Hur blir det om jag ber vänligt om det jag önskar?* "Skulle du kunna...", "Jag skulle bli glad om du...", "Jag skulle verkligen uppskatta om du..." Vi kan känna en frustration över att behöva be vänligt om något vi tycker borde vara självklart att partnern gör, som till exempel att tömma diskmaskinen. Då gäller det att hela tiden tänka: Vad är mest ändamålsenligt för att stärka vår relation, att be vänligt eller uppmanande? Att träna sig på att antingen låta känslan av frustation passera eller uttrycka den konstruktivt i en lugn ton: "Jag känner mig irriterad över att du inte har tömt diskmaskinen och skulle vilja att du gör det innan du går och lägger dig."

Det är när vi börjar skrika, skälla, hota, fördöma eller förlöjliga som vi vet att grälet med all sannolikhet eskalerar och skapar sår. Tjat om samma saker i en tråkig ton sliter ner de positiva känslorna. Ögonkon-

takt och en trevlig röst är i stället en bra början för att uttrycka sina önskemål och behov.

Många gånger beror gräl på att vi helt enkelt är trötta. En vän berättade att hon och hennes partner pratar om hur mycket energi de har i sitt personliga batteri när de möts på kvällen efter en dags jobb. Den som har lite mer procent kvar i sitt batteri försöker göra lite mer av vardagssysslorna. Har båda väldigt låg procent vet de att de måste vara extra varliga med hur de pratar med varandra. Problemet uppstår när den ena parten hör att den andra har konstant lågt batteri när det är tillsammanstid. Då behöver de sätta sig ner och ta en ordentlig diskussion om prioriteringar och livsval.

"Jag har rätt och du har fel"

Inom ACT (*acceptance and commitment therapy*) pratar man mycket om "jag har rätt och du har fel-fällan". Om vår utgångspunkt är att jag är den som tänker och gör rätt här och du är den som har fel, uppstår det direkt en låsning i kommunikationen och den andra hamnar i försvarsställning. Det kan ju kännas rätt bra att vara den som tycker sig ha rätt, men att befinna sig på sidan som har fel känns ju mindre kul. Vi bygger murar mellan oss i stället för närhet. Vi behöver släppa tegelstenarna redan i början av murbygget och göra varandra uppmärksamma på att oj, nu hamnar vi i rätt och fel-spelet igen. Synliggöra vad som händer, backa bandet och fundera över hur vi behöver agera i frågan för att handla kärleksfullt i stället för att bygga murar. Ibland kanske vi bara måste släppa frågan även om vi tycker vi har rätt och bara gå vidare utan att bygga upp agg inom oss.

Att råka i gräl kan verkligen ta fram det sämsta i oss och vi regredierar till barnstadiet där vi hamnar i – det var du som började-argumentet. Då kan det låta ungefär så här: "Jag skulle aldrig ha gjort så om inte du hade sagt ABC." "Men vad fasiken, det sa jag bara för att du hade sagt DEF." "Men det gjorde jag ju bara för att du i förra veckan

visade GHI." "Jamen, det är ju för att du aldrig har JKL", och så vidare. Känns det igen? Så här kan vi hålla på och möjligen, men troligen inte, komma fram till vem det var som började. En bättre väg hade varit att prata om sina behov framåt i tiden. "Jag skulle önska att i framtiden..."

Det är just när glappet blir stort mellan det vi vill ha och det vi får av vår partner som de starka känslorna kan dyka upp. Att då prata sig igenom sin riktigt starka känsla med sig själv kan vara ett bra verktyg. Det skulle kunna låta så här: "Jag känner mig så himla förbannad på Pär för att han... Jag ger plats åt den känslan i hela mig ett tag för jag vet att den också kommer att gå över så småningom och det är okej att känna det jag känner. Jag andas här ett tag och funderar över hur jag vill agera på den här känslan. Jag kan inte påverka känslan men jag kan påverka hur jag agerar på den och hur jag vill agera för att både vara sann mot mig själv och hur jag vill vara som partner."

För att inte våra tankar och känslor ska smälta ihop behöver vi träna oss i att uppmärksamma våra tankar likaväl som våra känslor för vår partner. När vi märker att vi har en kritisk tanke kan vi säga till oss själva: "Jag märker att jag tänker att..." Bara denna lilla skillnad gör att tanken förlorar något av sin kraft och att du kan betrakta den på håll i stället för att förlora dig i den. Ett annat tips är att sätta en rubrik på tankarna så att du noterar när de kommer, till exempel: "Ha, nu kom historien om den lata partnern igen, den har jag hört förut" eller "Nu dömer jag". Syftet är inte att hejda dömandet för det är svårt, utan bara att se omdömena som de är, nämligen en räcka ord som spottas fram ur huvudet per automatik. Ett annat tips handlar om att försöka sjunga det kritiska omdömet om sin partner till "Ja, må han leva"-melodin och notera vad som händer i dig då. Orden kan vara sanna eller falska, överdrivna eller verklighetstrogna, men de är bara ord. En tanke är också bara en radda ord som det genom en sådan enkel övning kan vara lättare att släppa (Harris, 2012).

Vi kan använda samma typ av knep när vi kommer tillbaka till samma trätoämnen gång på gång under årens lopp. Harris (2012) berättar att han och hans fru ser på sina favoritgrälsämnen som husdjur:

> *Vi kelar med dem, matar dem och ger dem lite motion då och då. Husdjuren lever tillsammans med oss men kruxet är att uppfostra dem så de inte blir för vilda. Vi vet i vilka situationer de brukar härja runt och då kan vi fråga varandra om vi till exempel tänker ta med något av våra "keldjur" på bilresan eller till sängen när vi ska gå och lägga oss. Det är ett sätt att avdramatisera och hindra att samma trätoämnen ska återkomma alltför ofta.*

Att turas om att söka fred eller mötas igen i ett normalt samtal är viktigt. Hur gör du för att visa att du vill bli sams igen? Hur tar du emot när din partner sträcker ut sin hand? Tar du emot trevaren eller fortsätter du angreppen eller går in i tystnaden? Vad händer i så fall med såren som kan uppstå? Läker de eller blir de mer infekterade? Vissa relationer är stormiga och parterna är bekväma med det och känner sig levande i den typen av relation. Den bygger ofta på att de samtidigt är duktiga på att mötas igen och reparera "skadorna".

Jag tycker Harris (2012) har flera bra tips för att säga att nu vill jag sluta bråka:

1. *Visa att du har ont* – ta av dig rustningen och visa med ord att du är sårad.
2. *Be om eldupphör* – be om en paus eller att ni ska sluta bråka för att du inte vill/orkar mer just nu.
3. *Be om bättre villkor* – be att partnern sänker rösten eller slutar skrika eller inte slår på din ömmaste punkt.
4. *Lyft fram det meningslösa* – det här har vi bråkat om förut och vi vet att vi inte kommer någonvart, vill vi verkligen fortsätta ändå?
5. *Be om förlåtelse* – att säga: "Jag är ledsen, det var inte meningen att såra dig", "Förlåt, jag tänkte mig inte för" eller "Jag ber om ursäkt för att jag inte..." och visa med kroppsspråket att du menar det.

Så stärker vi relationen

Hur ska vi öka sannolikheten för att vår relation håller över de påfrestningar som livet bjuder på?

▶ Se och bekräfta varandra

Att ge varandra uppmärksamhet och visa intresse för varandras liv, tankar och åsikter är viktigt, liksom att säga snälla, uppskattande saker till varandra trots att de har sagts många gånger förut. Bara att ha ögonkontakt med varandra skapar må-bra-hormonet oxytocin i oss.

▶ Fira varandras framgångar

Hur blir det för mig när det går riktigt bra för min partner men kanske inte lika bra för mig? Glädjer jag mig ärligt, uppriktigt och visar upp min partners framgångar stolt för nära och kära? Firar jag min partners framgångar som mina egna? De som pratar mycket om positiva händelser i sin partners liv ökar sannolikheten för att relationen ska hålla.

▶ Prata om ekonomi

Hur ska vi spendera våra pengar? Ska den ena partnern bidra mer till den gemensamma ekonomin för att hen tjänar mer eller ska vi bidra lika mycket? När ska vi slå ihop våra ekonomier eller ska vi inte göra det? Hur ska vi fördela utgifterna för att det ska kännas bra för båda och för att vi inte ska bråka om pengar? Vill vi prioritera samma utgifter? Om den ena vill spara och den andra köpa champagne och ostron för pengarna blir det problem. Hur ska vi göra om en av oss jobbar deltid för att vara hemma mer med barnen och därmed tjänar in mindre till sin pension? Ska vi sätta upp ett sparande för den personen så vi får lika mycket om vi skulle skilja oss längre fram? Att prata om pengar kan kännas svårt och vara ett känsligt ämne. Mycket energi frigörs om vi inte behöver bråka om hur

pengarna ska användas. Tveka inte att ta hjälp av en coach eller en parterapeut om ni inte kan komma överens utan behöver en utomstående part som leder dessa diskussioner.

▶ Utföra vardagliga kärlekshandlingar

Vi kan göra små saker i vardagen för att visa att vi tycker mycket om varandra. Det kanske handlar om att ladda kaffebryggaren innan man går hemifrån så den andra bara behöver trycka på knappen. Eller kanske köpa hem partnerns älsklingsrätt. Att man tackar sin partner för saker som hen gör – "Jag ser att du har plockat ut diskmaskinen, handlat mjölk eller städat".

▶ Hantera "rutinens brant"

Om vi känner att vi får göra mer än vad som känns rättvist kring alla vardagsrutiner blir vi missnöjda och frustrerade. Det är vanligt att båda parter känner att de gör lite mer än den andra. En rekommendation är att sätta sig ner och diskutera alla vardagssysslor som behöver göras och dela upp dessa på ett sätt som känns rättvist för bägge parter. (Om man har barn kan de gärna vara med i diskussionen och få vara med och välja vilka vardagssysslor de vill vara med och göra. Våra vänner kallar det för ett "stön och stånk-schema" som familjen skapar tillsammans.) Jämställda relationer har större sannolikhet att hålla ihop.

Att välja att göra den andras syssla ibland för att man vill hjälpa sin partner, är en fin kärleksgest. För några veckor sedan kom jag hem sent efter en tjejfest. Under dagen hade jag städat hela lägenheten fast vi egentligen hade bestämt att göra det tillsammans dagen därpå. När jag kom hem på natten satt det en gul post-it-lapp på spegeln där maken hade skrivit. "Åh, jag ser att du har städat. Tack!" Och ett stort hjärta. Jag tror dessa små saker är viktiga att hela tiden lägga märke till och göra för varandra för att inte rutinens brant ska leda till skilsmässa.

▶ Ha en fungerande intimitet

Det är klart att det handlar om att ha ett sexliv som båda tycker är okej och att även inse att lusten går upp och ner under ett långt liv tillsammans och mötas i det. Även här handlar det om att kunna sätta ord på önskningar, känslor och behov. Att kunna prata öppet om hur man tycker att känslan av intimitet är och hur man skulle vilja att det var och vad man längtar efter. Intimitet är ju så mycket mer än sex och skapas också av att bara ligga nära, hålla handen, kramas eller massera fötterna i soffan. All form av mjuk beröring skapar må-bra-hormonet oxytocin.

Vilket kärleksspråk pratar du lättast?

Vi kan visa våra kärlekshandlingar på olika sätt. Vi kan visa det genom *beröring* – en klapp på kinden, en varm kram, sex. Vi kan visa det genom att ge *gåvor* till varandra – en blomma, något jag önskat mig länge – eller genom att ge varandra *tid och uppmärksamhet,* att välja att prioritera tid tillsammans och ge varandra uppmärksamhet och visa intresse för varandras liv. Vi kan ge *komplimanger* eller göra *tjänster* för varandra. ”Jag vet att du tycker det här är en jobbig grej, så jag gör det för dig.” Ibland kan man prata om dessa som olika kärleksspråk.

Vilket språk pratar du helst och vilket vill du att din partner pratar med dig? Min man är fantastisk på att ta emot mig när jag kommer hem från jobbet. Han kommer alltid fram till mig, ser mig i ögonen, ger mig en puss och frågar hur läget är. Vi är noga med att alltid ge oss tid att fråga och lyssna intresserat på varandra när vi berättar om hur dagen har varit. Det är sällan som vi åker i hissen utan att pussas. Jag har också uttryckt en önskan om att få fler komplimanger och då brukar han träna på det någon vecka efter att vi har pratat om det (så det blir komiskt och känns halvnaturligt, men jag uppmuntrar träningen).

Det är det språk som är svårast för honom. Själv har jag mycket att lära av hur han ser möjligheter att hela tiden hjälpa mig med olika saker, alltifrån jobbsaker till mer praktiska ting. Han är fantastisk på att ta på mig på ett kärleksfullt och kravlöst sätt i vardagen – det där att massera mina fötter i soffan, att ge en puss i nacken när jag står vid spisen eller en hand i ryggslutet. Så har vi också varit lyckligt gifta i snart 30 år, men vi arbetar för att vår kärlek ska bestå.



Övningar om att utveckla kärleksrelationen

Övning 1:

Syfte: *Att utveckla kärleksrelationen.*

Gör så här: Gå igenom punkterna 1–6 på sidan 135–137 med din partner och diskutera hur ni tycker att det fungerar i er relation: Hur bra är vi på att se och bekräfta varandra i vardagen? Hur bra är vi på att fira varandras framgångar? Att prata om vår ekonomi? Att utföra vardagliga kärlekshandlingar? Att hantera rutinens brant? Hur fungerar vår intimitet i dag? Vad uppskattar jag särskilt att du gör inom respektive område och är det något jag önskar mer/mindre av?

Gör så här:

Berätta för varandra:

- Så här vill jag att du uppfattar mig som partner:

....

....

....

....

....

- Så här vill jag att du och jag ska gräla eller lösa problem när vi har olika åsikter i en fråga som rör upp mycket känslor hos någon av oss:

....

....

....

....

....

- Så här vill jag att vi utvärderar om vi ”bråkat bra” efter vårt nästa bråk:

....

....

....

....

....

Övning 2:

Syfte: *Utvecklingssamtal med din partner.*

Gör så här: Var och en skriver ner svaren på frågorna. Därefter bokar ni en tid när ni vet att ni får sitta ostörda och berättar för varandra vad ni har skrivit. Ni behöver avsätta minst 1 1/2 timme för samtalet. Försök att i ert samtal fokusera på önskemål i framtiden hos partnern i stället för att prata om fel som gjorts bakåt i tiden. Ringa in era svar på fråga 1, 5 och 9.

1. Så här kommunicerar vi med varandra i stort: bra, önskemål om bättre, akut behov av bättring.
2. Det här uppskattar jag särskilt i vår kommunikation:

....

....

....

3. Så här vill *jag* bidra till att den blir bättre:

....

....

....

4. Så här vill jag att *du* bidrar till att den blir bättre:

....

....

....

5. Så här tycker jag att fördelningen av arbetsuppgifter i hemmet fungerar: bra, önskemål om bättre, akut behov av bättring.

6. Det här tycker jag fungerar riktigt bra i dag:

....

....

....

7. Så här vill *jag* bidra till att den blir bättre:

....

....

....

8. Så här vill jag att *du* bidrar till att den blir bättre:

....

....

....

9. Så här tycker jag vår intimitet fungerar (hur vi tar på varandra i vardagen och hur vårt sexliv fungerar): bra, önskemål om bättre, akut behov av bättring.
10. Det här tycker jag fungerar riktigt bra i dag:

....

....

....

11. Så här vill *jag* bidra till att den blir bättre:

....

....

....

12. Så här vill jag att *du* bidrar till att den blir bättre:

13. Så här nöjd känner jag mig med vad vi gör av tiden tillsammans: 1–10 där 10 = jättenöjd och 1 = mycket missnöjd. Motivera ditt svar. Skriv också ner vad du tycker behöver hända för att du skulle säga ett eller två steg högre.

Dessa två frågor får du fylla i efter att du har lyssnat på din partners svar på frågorna ovan:

- Så här vill jag bidra till att vår relation kommer att vara fortsatt hållbar och utvecklas:

- Och så här vill jag möta dina önskemål:

Hur kändes det här samtalet? Vad gjorde vi bra och vad kan vi göra ännu bättre inför nästa relationsutvecklingssamtal? Hur och när följer vi upp det vi har pratat om i dag?

....

....

....

....

....

....

När ska du ge upp kärleksrelationen?

Ska du vara kvar i relationen när du känner att ni alltför sällan har trevligt tillsammans? Om du upplever att ni bråkar alldeles för ofta för att det ska vara sunt eller inte har någonting att prata om längre? Om du inte känner någon attraktion eller upplever att din partner åtrår dig? Hur länge ska du hoppas på en förändring? Vad kan du göra för att skapa en annan dynamik i er relation? Det finns förstås inget enkelt svar på dessa frågor. Kanske kan dina svar på dessa frågor hjälpa till i en relation som börjar knaka i fogarna?

- Vad är det som gör att vi har det jobbigt nu? Delar vi problembilden?
- Vad är det jag gör/inte gör som upplevs problematiskt av min partner?
- Hur stark är min motivation, på en skala 1–10, att jobba med att relationen ska bli bättre igen? Vad skulle behöva hända för att motivationen skulle öka?
- Är jag beredd att ta hjälp av till exempel en parterapeut för att jobba med våra problem?

- Är jag beredd att verkligen ta in min partners upplevelse av situationen?
- Är jag beredd att gå min partner till mötes och tror jag på att min partner vill och kan gå mig till mötes?
- Är det ett mönster i mitt liv att jag lämnar en relation när det blir jobbigt? Vill jag i så fall fortsätta att ha det mönstret?

Att skiljas bra är att vara den personen du vill vara även i den situationen. Den enda som vinner på bittra vårdnadstvister och ovänskap är möjligen advokaterna. En skilsmässa inbillar jag mig är ett av de svåraste proven för att hålla fast vid sina värden trots starka känslor. Att inte prata illa om sin före detta partner till barnen när man känner ilska mot partnern, att leta lösningar som är bäst för alla när man känner sig förfördelad, att visa generositet i handling när känslan är bitterhet – ja, det krävs mycket arbete i frontalloben. Oj, vad stolta alla som har klarat det måste vara. Jag hörde om ett par som hade gjort en ceremoni en tid efter att skilsmässan var ett faktum för att göra ett bra avslut och en bra början på den nya relationen de skulle fortsätta ha eftersom de har gemensamma barn. De samlade sina närmaste vänner i en ring. De berättade om hur de träffats och vad de hade gjort tillsammans under sina år där de delade några fina minnen. Därefter klev de in i ringen, satte sig mitt emot varandra, tände varsitt ljus och var och en berättade om vad hen lärt sig av sin partner och vad de var tacksamma för från den tiden de varit tillsammans och hur partnern utvecklat hen. Efter varje sak som sas togs ett gemensamt andetag tillsammans med alla i cirkeln. Därefter fick vännerna dela med sig av sina önskningar för deras framtida relation. Det lät så fint, jag önskade att jag hade fått vara med. Vilken styrka och bra start på den nya relationen!

Ett misslyckande måste det vara om vi sitter i gungstolen på hemmet och känner oss bittra över den dåliga relationen vi levde i under större delen av vårt liv. Vi känner väl alla par som vi undrar över varför de håller ihop. Par som konstant har en tråkig ton mellan sig, som pratar

illa om varandra till sina vänner, som man aldrig ser att de tittar på varandra med en varm blick. Men jag känner heller inga som verkar vara det perfekta paret där allt är bra alltid, för så är ju inte livet.

Jag tänker på kärlek som ett verb, något vi gör tillsammans, och det underlättar om man har grit för att hålla liv i detta görande under ett långt liv.

Att leva i en våldsam relation

14 procent av alla kvinnor över 18 år och 5 procent av männen har blivit utsatta för fysiskt våld eller hot om fysiskt våld i pågående eller avslutad parrelation. 20 procent av kvinnorna och 8 procent av männen har upplevt systematiskt psykiskt våld av en aktuell eller tidigare partner. 7 procent av kvinnorna har varit utsatta för sexuellt våld, vilket ska jämföras med 1 procent för männen (Nationellt centrum för kvinnofrid, 2014). 2019 dödades 16 kvinnor av män de hade eller hade haft en relation med. En våldtäkt i timmen anmäls till polisen, och då är ändå mörkertalet stort, kunde vi lära oss i Sveriges Televisions serie *En våldsam kärlek* som visades 2020 (McDowall, 2020).

Det är viktigt att komma ihåg att våld är så mycket mer än fysiska slag. Det är våld att trycka upp någon mot en vägg eller knuffas. Kränkande ord, hot, att bli hånad eller konstant kritiserad och nedvärderad är psykiskt våld. Att tvingas titta på porr eller utföra sexuella handlingar som man inte vill är sexuellt våld. Materiellt våld handlar om att förstöra någons kära ägodelar som att till exempel bränna foton eller slänga oersättliga minnessaker eller förstöra kläder eller mobilen. Ekonomiskt våld handlar om att kontrollera någon med hjälp av pengar. Det kan handla om att ge partnern pengar bara när hen varit foglig, att den som blir utsatt får skriva på lån eller abonnemang på saker som egentligen ska användas och brukas av den andra. Alla dessa former av våld handlar om att skapa kontroll och makt över en annan människa.

Jag har jobbat ideellt som stödkvinna på Alla kvinnors hus, där våldsutsatta kvinnor kan få stöd och ett skyddat boende. För att få jobba där måste man först gå en kurs för att förstå mekanismerna bakom mäns våld mot kvinnor. För mig var det en ögonöppnare och jag lärde mig saker som jag tycker alla i vårt samhälle ska ha kunskaper om för att förstå varningssignaler i icke-hälsosamma relationer och varför det är så svårt att lämna en sådan relation.

Före kursen hade jag tänkt mycket kring varför inte kvinnor bara går när de utsätts för våld av sin partner. Jag fick då lära mig om den konstanta växlingen mellan våld och värme som våldsutövaren använder. Det är alltså inte så att det bara är våld hela tiden utan efter våldet kommer nästan alltid värmen, omtanken, att förövaren ber om förlåtelse och säger snälla ord. Denna växling gör offret känslomässigt beroende av förövaren eftersom det bara är han som kan bestämma hur hon ska må. Ofta är det så att våldet trappas upp efter hand. Mannen har isolerat kvinnan för att kunna kontrollera hennes kontakter med omvärlden. Gränser har förskjutits efter hand gällande vad kvinnan kan göra utan att bli kontrollerad eller vad hon får bestämma över själv. Mannen blir till slut kvinnans enda referenspunkt. När han säger åt henne att hon inte duger eller kan, ökar kvinnans tvivel på sig själv och tilltron till den egna förmågan bryts sakta ner. Gradvis börjar kvinnan se både sig själv och våldet ur mannens perspektiv och börjar tro på att det är hennes fel att han ”måste” utöva våld mellan varven. Det som från början var otänkbart har genom en nerbrytningsprocess plötsligt blivit normalt; det forskarna kallar för en ”normaliseringsprocess” är ett faktum.

Kvinnan vet att om hon inte fogar sig efter mannens vilja kommer våldet; mannen har fått kontrollen som han önskat. Skulden och skammen hos kvinnan ökar. Varför går jag inte? Varför utsätts just jag för det här? Varför skyddar jag inte mina barn bättre? Men det är inte så lätt när man har isolerats, inte har några pengar och har ett självförtroende som är i botten. När man hotar med att lämna ökar också våldet

eftersom mannens makt blir hotad. Våldsamma relationer blir nästan aldrig bra av sig själva utan det behövs professionell hjälp. Jag vill uppmana både offer och förövare att söka hjälp! Kvinnofridslinjen, Alla kvinnors hus och socialförvaltningen inom din kommun kan vara till hjälp för dig som offer. Det finns även program som kan hjälpa förövare att se sina mönster och ta ansvar för sina handlingar.

Tror du det handlar om kärlek när: han vill ha dig helt för dig själv, han är överdrivet svartsjuk, han talar illa om dina kompisar, han kräver att få veta vart du går/när du kommer hem, han är omotiverat upprörd mot andra, han slår sönder saker i ilska, han anmärker på ditt sätt att klä dig och att prata, han påstår ofta att du ljuger, han får dig att välja dina ord när du ska berätta något.

Den här tavlan satt på det skyddade boendet som jag jobbade i. Varningsklockor ska ringa om du har en partner som bara vill ha dig för sig själv, som börjar kontrollera din mobil, som visar osund svartsjuka, talar illa om dina vänner eller säger elaka saker till dig. Dra öronen åt dig och tänk att även om vederbörande visar dig massor av kärlek också är det inte ett friskt beteende och du är värd något bättre. Gör slut innan normaliseringsprocessen har slagit sina klor i dig. Om du ser

någon vän som du tycker utsätts för något liknande, säg vad du ser och varna hen. Stå kvar och säg att du finns där för hen den dagen hen är redo att lämna det destruktiva förhållandet.

Nina Rung är kriminolog och föreläsare kring porrens påverkan på sexuellt beteende. Hon berättar att medelåldern för killar när man börjar söka efter porr på nätet är 12 år och att 97 procent av alla 16-åriga killar har tittat på porr. I 89 procent av porren ingår våld mot kvinnor (i Gustavsson, 2019). Det säger sig självt att det inte är sunt att matas med detta innan man gör sin egen sexuella debut, eller i någon ålder för den delen. Skolan behöver ta sitt ansvar och diskutera och problematisera kring våld, pornografi och vad samtyckte innebär när man har sex. Vi som uppfostrar barn behöver också våga prata om de här sakerna med våra ungdomar. Jag tyckte det var härligt när jag hörde ett barn som går i förskolan säga till någon som gärna ville ha en kram av barnet: ”Stopp, min kropp, jag vill inte krama dig nu!” Det visade sig att de på förskolan hade pratat om barnets rätt att själv bestämma vilka man vill krama och när. Så bra!



Övning om våld för dig som har ungdomar i åldrarna 13–19

Syfte: *Öka kunskap om vad våld är.*

Gör så här: Diskutera följande frågor med dina ungdomar:

- Vad tycker du är våld i en parrelation? Tänkbara följdfrågor: Är det våld att hålla fast partnern mot hens vilja? Är det våld att kyssa partnern utan den andras vilja? Är det våld att säga något riktigt taskigt till sin partner? Är det våld att kolla i någons mobil vem den har ringt?
- Vad tänker du kring att det mesta som visas i porrfilmer innehåller våld mot tjejer? Hur vet man vad partnern gillar när man har sex?

▶ Har du varit med om att ha hört något som någon sa till eller gjorde mot sin partner som du inte tyckte var helt okej? Hur kändes det? Vad gjorde du då? Hade du velat göra något annat?

Ensamhet

Ensamhet kan vara självvald, återhämtande och en möjlighet för att fylla på energi. Vi kan också känna oss ensamma trots att vi har många sociala kontakter eller vi kan ha få vänner men ändå inte känna oss ensamma. Även i samvaro med andra kan vi uppleva oss ensamma och vi kan dessutom uppleva ofrivillig ensamhet.

Ofrivillig ensamhet anses vara dubbelt så farligt som fetma, mindre hälsosamt än att inte träna och lika skadligt för hälsan som alkoholism eller att röka 15 cigaretter per dag. Den ger ett stresspåslag till kroppen eftersom vår hjärna är likadan som när vi levde på savannen och där ensamhet var lika med säker död. Därför säger vår hjärna till oss att ensamhet kan vara livsfarligt. Den sänder ut stresshormoner som ska få oss att söka oss tillbaka till flocken. Det långvariga påslaget av stresshormoner är början av ett förlopp som kan ge högt blodtryck och inflammation i kroppen, vilket i sin tur ökar risken för sjukdomar som hjärtinfarkt, stroke och demens. Utöver detta innebär ofrivillig ensamhet en högre risk för depression, ångest och sömnproblem (Lund, 2015).

Experter menar att vi behöver prata mycket mer om den ofrivilliga ensamheten som en stor risk för ohälsa. Att prata om motion och matintag för ökad hälsa är självklart i dag, men ensamheten är alltså ett större problem för folkhälsan. Psykologen Anna Bennich (2019) hänvisar till studier som visar att 14 procent av svenskarna känner sig ofrivilligt ensamma och 4 procent är helt socialt isolerade.

Forskarna tycker det är viktigt att skilja mellan olika sorts ensamhet. Vi kan känna *social ensamhet* som handlar om att man saknar vänner och bekanta att vara tillsammans med. *Existentiell ensamhet* handlar om att vi inte tycker vi har någon att dela våra innersta tankar och känslor med och som vi tycker förstår oss. *Emotionell ensamhet* handlar om att man saknar en kärlekspartner som man kan anförtro sig åt på djupet (Åker, 2020).

Peter Strang, professor vid Institutionen för onkologi-patologi vid Karolinska institutet, berättar om varför må-bra-hormonet oxytocin utsöndras när vi hur hudkontakt med någon annan person. Han menar att det får oss att söka oss till andra och stanna i flocken. Därför reagerar kroppen med ångest vid ofrivillig ensamhet för att få oss att gå tillbaka till gruppen. Strang beskriver också hur patienter med svår smärta upplever att smärtan går ner betydligt bara genom att någon stryker dem lugnande på armen. Eftersom smärta är den vanligaste orsaken till att någon söker sjukvård i dag samtidigt som många är ofrivilligt ensamma är han övertygad om att vi skulle få en betydligt friskare befolkning genom att motverka ensamhetens skadliga effekter.

Strangs tankar stöds av att social exkludering aktiverar samma delar av hjärnan som fysisk smärta. Han berättar om hur ett amerikanskt forskarlag i ett experiment låtit försökspersoner kasta en boll mellan sig i ett virtuellt spel, där en person utan att veta om att försöket var riggat, successivt blev alltmer socialt exkluderad genom att få färre bollar. Försökspersonerna undersöktes fortlöpande med MRI (magnetresonanstomografi, som avbildar hjärnan i arbete) och forskarna kunde påvisa att den sociala uteslutningen aktiverade samma delar av hjärnan som vid ren fysisk smärta (Lund, 2015).

Det finns också en skamkänsla kopplad till känslan av ensamhet. Varför har jag så få vänner? Varför hittar jag ingen kärlekspartner? Vad är det för fel på mig? Det är lättare att säga att vi är deprimerade än ensamma, och det är mer socialt accepterat att uttrycka en längtan efter en kärleksrelation än att uttrycka en längtan efter fler vänner.

Bengt Brülde, Institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori vid Göteborgs universitet, har med sin forskarkollega Filip Fors studerat hur olika former av ensamhet påverkar vårt välbefinnande och vår lycka. De menar att ensamhet kan vara skrämmande och väcka känslor av övergivenhet, otrygghet och nedstämdhet. Det föder lidande som i värsta fall kan bli kronisk och som i sin tur skapar en kronisk ångest. Stressen är nedbrytande för hela människan. Samvaro har i sin tur en lugnande effekt på hela människan. Att sakna familj och vänner är värre för välbefinnandet än att sakna en kärleksrelation (Kallenberg, 2018).

Män är mer ensamma än kvinnor och det beror på att män ofta är sämre på att vårda sociala nätverk. Det märks inte minst vid en skilsmässa då mannen oftast mår sämst och blir mer ensam än kvinnan (Ekliden, 2018). Jag är övertygad om att denna sämre förmåga hos män är en stark orsak till att självmord är så mycket vanligare bland män än kvinnor.

Likaväl som läkare i dag skriver ut fysisk aktivitet som recept för tillfrisknande kanske det borde vara lika naturligt att skriva ut mer social interaktion?

Vänskapsrelationer

17 procent av männen i Sverige och 11 procent av kvinnorna har ingen nära vän, enligt SCB (2019). Det är sorgliga siffror med tanke på forskningen som är kopplad till ofrivillig ensamhet och problemen med den psykiska ohälsan i samhället.

För att återigen referera till den brittiska sjuksköterskan Bronnie Ware (2019) som har vårdat patienter i livets slutskede. Hon konstaterade att en av de fem vanligaste sakerna man ångrade när man låg på sin dödsbädd var att man inte hållit en bättre kontakt med sina vänner.

Det fanns en djup ånger över att inte ha gett vänskapen den tid och ansträngning som den förtjänade. Den ångern går att undvika.

Pratar vi inte väldigt lite i samhället i dag om vikten av att odla sina vänskapsrelationer och vad vänskap tillför vår livskvalitet? Vi pratar otroligt mycket om och ägnar mycket tid åt att hitta en kärleksrelation. Hur många böcker, sånger, filmer har du läst, sett och hört som tar upp kärlekstemat i förhållande till vänskapstemat? Varför är det så? Vi kanske bör lägga mer energi på att hitta och utveckla våra vänskapsrelationer för vårt välmående än på att jaga den stora kärleken? Det finns en mängd forskning som visar att umgänge med vänner gör oss friskare och gladare. Ska vi välja mellan en joggingtur och en fika på stan med en vän finns det forskare som röstar på fikat på stan för bästa välmåendet.

Min man och jag hade ett spännande samtal med våra vänner om skillnaden mellan mäns och kvinnors vänskap. Männen höll med om att deras sätt att umgås handlade om att *göra* saker ihop. De träffas inte för att bara fika och prata om livet. Då träffas man i stället kring en aktivitet och ser till att få skratta mycket tillsammans. Vi kvinnor träffas för att prata, gärna om problem. Dessa ska inte nödvändigtvis lösas utan bara delas och resoneras kring. Vi kunde också konstatera att vi kvinnor tyckte våra män var dåliga på att underhålla sina vänskapsrelationer och att vi försökte uppmuntra till det.

För mig är mina vänner så otroligt viktiga för mitt välmående. Min partner kan inte tillfredsställa alla mina behov. Jag vill få dela mina innersta tankar med andra och få vara liten och berätta om rädslor och tillkortakommanden och visa sårbarhet. Jag vill även få skryta över saker jag är stolt och glad över vid andra tillfällen, båda med lika mycket trygghet och självklarhet. Det är riktig vänskap. När vi gifter oss lovar vi att dela glädje och sorg med vår partner. Men det är samma med riktig vänskap. Att finnas för varandra genom livet och dela glädje och sorg som ju livet är fyllt av, det skapar en känsla av rikedom och närhet. Att få känna mig betydelsefull för andra och veta att det finns personer

utanför min familj som jag när som helst kan ringa och be om hjälp eller stöd, det är lycka för mig. Med bekanta kan jag kallprata, men med vänner vill jag varmprata.

Jag ser på mina vänskapsrelationer som ett spindelnät där det finns olika personer i nätet. Under livets gång flyttas vissa personer närmare eller längre ut från centrum beroende på vad som händer i livet. Vi får barn samtidigt och kommer närmare varandra, vi gör resor ihop och kommer närmare eller längre ifrån (!), vi flyttar och glider isär, men så händer något och vi tar upp kontakten igen. Det är fantastiskt med gamla vänner där vi följt varandra genom livet, men också spännande med nya bekantskaper som skapar nya samtalsämnen.

Hur ska man då göra om man tycker att man har för få vänner? Ja, det krävs ett arbete för att skaffa fler. En bra väg är att engagera sig i olika föreningar kring någon hobby du har. Frivilligarbete inom till exempel Röda Korset är också en bra väg. Där kan du lära känna nya personer, men även känna att du gör skillnad för andra, vilket vi mår bra av. Var intresserad av andra människor och ställ frågor. Våga titta andra i ögonen och sök kontakt. Se positivt på andra, det kommer den du träffar att känna. Utgå från att andra vill dig väl, för det vill de allra flesta. Eller varför inte skaffa dig en hund och delta i hundkurser? Det finns flera webbplatser och appar där du kan registrera dig för att hitta nya vänner, exempelvis på hittanyavanner.se. På kompissverige.se kan du hjälpa en person från ett annat land att lära sig svenska genom digitala samtal. Vilken bra start på vänskapsband!

Sök gärna terapeutisk hjälp om du vill lära dig mer om mönster du kan behöva bryta för att våga knyta närmare band till andra.



Övning om vänskap

Syfte: *Utveckla vänskapsbanden.*

Gör så här: Bjud in några vänner av båda könen och diskutera frågeställningarna nedan. Gör gärna rundor så att alla får svara på respektive fråga. Ha en sak, till exempel en tändsticksask, som ni skickar runt och den som har asken har också ordet och skickar den vidare när hen svarat på frågan. Det är helt okej att också säga pass och bara skicka vidare asken om man inte har något att säga.

- Vad är vänskap för dig?
- Hur vill du uppfattas som vän?
- Hur ser ni på skillnaden mellan mäns och kvinnors sätt att umgås? Vad pratar ni killar om när ni träffas bara killar? Vad pratar tjejerna om?
- Vad skulle få dig att ”göra slut” med en vän?
- Vad får dig att känna dig ensam?
- Är du en person som man kan gråta ut hos?
- Hur känner du inför att prata om saker som är smärtsamma för dig med dina vänner?
- Är det något som inte är okej att prata om med sina vänner? Vad i så fall?
- Vilka känslor känns svårast att prata om med dina vänner?
- Hur känns det för dig som man att vara tillsammans med andra män utan att ha en planerad aktivitet tillsammans?
- Vad tar du med dig från att ha lyssnat på dina vänners svar på frågorna?

Förlåtelse

> *Att förlåta sig själv eller en annan människa innebär att ta sig till en inre plats där vår egen frid, vårt eget välbefinnande, är viktigare för oss än behovet av att ha rätt.*
>
> (Blom & Hammarcrantz, 2014)

Vi lär våra barn vikten av att säga förlåt när de är små. Då tycker vi det är väldigt viktigt. Men hur är det när vi är vuxna? Är det lätt för dig att be om förlåtelse? Är det lätt för dig att förlåta andras misstag? Varför ska vi förlåta andra? Är det alltid rätt att förlåta? Går allt att förlåta? Vad vinner/förlorar vi på att inte förlåta? Hur låter ett bra förlåt?

Ordet *förlåt* kommer från det gamla templet i Jerusalem. Längst in, framför den sjuarmade ljusstaken, hängde en förlåt som var ett draperi som man drog för. Att förlåta är att dra draperiet framför det som hänt och ge upp sin rätt och vilja att hämnas. När du förlåter någon ger du bort din rätt att använda händelsen emot den andra i framtida gräl. Det oförlåtna kan ligga i en människa som en jäsande, sur brygd som härsknar till bitterhet. Bitterhet är som att själv dricka gift och hoppas att någon annan ska dö (Renander, 2016).

Att vi generellt sett mår bra av att kunna förlåta är forskningen överens om. Det handlar inte om att vi ska glömma, ursäkta eller förminska något som någon gjort eller sagt och som sårat oss. Men att ligga kvar i gamla oförrätter och dra fram dem i tid och otid förstör våra relationer och vårt välmående. Vi förlåter framför allt för att vi ska må bättre själva. Vi gör oss själva en tjänst. Men ett förlåt är aldrig en fullmakt att göra samma sak igen. Ett förlåt är heller inget vi kan begära av någon annan.

Vad är det som gör att vi inte vill eller kan förlåta? Att vi gillar att vara i offerrollen och få uppmärksamhet och medömkan för att ha blivit orättvist behandlade? Att vi upplever ett övertag på den personen

som har gjort fel och att vi vill vara kvar i överläget ett tag till? Att smärtan är så stark att vi helt enkelt inte förmår att förlåta?

Jag har sett alltför många relationer som har fått ett hastigt avslut där mångårig vänskap har förbytts till fiendskap för att en part har gjort ett misstag som ibland bara kan ha handlat om ett nerhugget träd eller en sårande kommentar. I stället för att be om förlåtelse eller för den delen ta emot en förlåtelse, väljer man att avsluta en relation som har gett så mycket glädje under många år i livet. Åh, vad jag tycker det är sorgligt!

Att kunna be om och ta emot förlåtelse

Det är svårt att förlåta sådant som sårat dig på djupet. Att acceptera och bada i de känslor som väcks tror jag kan vara bra och välbehövligt för att jobba sig igenom en smärtsam händelse. Jag kan än i dag minnas det ögonblick jag träffade på en person som gjort mig så mycket illa och blivit dömd i domstol för grovt ofredande av mig. Hon var mån om att be om förlåtelse efter domslutet och kom med försoningsgåvor. Jag kunde inte förmå mig att förlåta där och då eller ta emot någon försoningsgåva. Jag hade inte badat klart i mina smärtsamma känslor av ilska och sorg. Men så en dag, ungefär ett halvår senare, träffade jag på henne i ett helt annat sammanhang. Vi hälsade och jag kände i mitt hjärta att jag hade förlåtit henne. Det var en sådan skön frihetskänsla. Jag tror vi ska ha respekt för att förlåtelse är en process som kan behöva ta tid.

När Hillary Clinton 1998 förlät sin man, den dåvarande presidenten i USA, Bill Clinton, för hans otrohetsaffär med praktikanten Monica Lewinsky är det fascinerande hur mycket hårdare Hillary dömdes av väljarna för att hon förlät än vad han dömdes för att ha varit otrogen. Varför reagerar så många på det sättet? Är det för att vi blir avundsjuka på Hillarys förmåga att förlåta? Provocerade av att hon kan tolkas vara beredd till vad som helst för att behålla en maktposition? Om Hillary

hade varit president och varit otrogen och hennes make hade förlåtit henne, hur hade väljarkåren reagerat då? Vad har det gjort med Hillary att förlåta så många otrohetsaffärer inför öppen ridå för hela världen? Vad är skillnaden mellan att förlåta för sin egen skull och bli en dörrmatta som bara förlåter vad som helst och inte sätter upp några gränser för sig själv? När jag nyligen tittade på en dokumentär på Sveriges Television om Hillary Clinton (Burstein, Owens & Silverman, 2020) ställde jag mig alla dessa frågor. Jag har inga svar, men det kanske du som läsare har?

Bengt Renander (2016, s. 60–61) resonerar klokt kring att be om förlåtelse:

> *När du vill be mig om förlåtelse har du orsakat mig skada på något sätt. Ska du då som nästa åtgärd komma till mig och be att få någonting? Är det verkligen rätt läge att be om någonting så stort och värdefullt som förlåtelse? Att förlåta är en fantastisk gåva att ge. Att be om förlåtelse är inte en gåva, utan en begäran om att få något. Det är bättre att du i stället kommer och ger mig något. Du har två värdefulla gåvor när du skadat mig. Den första är att du ger mig rätt. Du erkänner ärligt vad du gjort och att det var fel av dig att göra så. Jag som tycker att det var illa handlat av dig har alltså uppfattat situationen helt korrekt. Du kan också lägga till en bonusgåva i form av en gottgörelse. Då frågar du mig om du kan gottgöra skadan du ställt till med på något sätt.*

Så när vi har gjort något vi tycker är fel är det viktigt att vi erkänner misstaget, visar ånger och erbjuder gottgörelse: ”Jag skrek åt dig i morse. Det var inte rätt sätt att uttrycka det jag kände. Jag är ledsen för det. Vad kan jag göra nu för att det ska kännas bättre för dig?”

Att be om förlåtelse genom att säga saker som ”Jag ledsen att du uppfattade det som jag sa som stötande, men samtidigt måste du förstå...” Är det en ursäkt eller lägger du problemet hos den andra och uttrycker en värre kränkning? Anders Borg (f.d. finansminister) bad om förlåtelse när han visat snoppen under en middag och kallat en kvinnlig

gäst för hora med följande ord på Facebook: ”Jag vill uppriktigt be om ursäkt till de närvarande som tog illa vid sig” (Lindahl, 2018). Varför la han till ”som tog illa vid sig”? Är det personens problem om hon tog illa vid sig av att få epitetet hora? I en bra formulerad önskan om förlåtelse tar man på sig hela ansvaret för ett felaktigt beteende.

Men går allt att förlåta? Ska jag förlåta min partner som misshandlar mig? Är inte det att förlora i självrespekt? Är verkligen Bibelns påbud om sjuttio gånger sju tillämpligt i en sådan situation? Vi vet att förövaren i en sådan situation ofta ber om förlåtelse efteråt och vill försöka gottgöra. (Även om förövaren gärna vill förklara varför han slog med att offret gjorde något som ”tvingade” honom att slå.) Nej, jag tror inte att ett omedelbart förlåtande och att vända andra kinden till känns som ett framgångsrikt hanterande för välmående i en sådan situation. Om man däremot lyckas lämna en destruktiv relation tror jag att vi på sikt mår bättre om vi i våra hjärtan kan förlåta även ett sådant svek av sin partner för att inte bära runt på för mycket hat under resten av sin livstid. Men för att göra det möjligt är jag övertygad om att man behöver terapeutisk hjälp för att bearbeta sådana upplevelser och kunna komma till försoning med det som hänt och få bearbeta sin ilska, rädsla och sorg.

Jag tror också att vi kan må väl av att förlåta föräldrar som inte gett oss det vi behövt i vår uppväxt. Därmed inte sagt att det inte är en sorg, en längtan efter att saker skulle varit annorlunda. Men acceptans över det som varit, för det går ändå inte att ändra på, gör att jag inte lägger för mycket energi på sådant jag inte kan påverka. Jag har läst mycket om frihetskämpen Nelson Mandela som satt i fängelse i 27 år i Sydafrika. Direkt efter sin frigivning valde han att söka upp dem som hade dömt honom till livstids fängelse för att ge sin förlåtelse, och även änkan till personen som drivit igenom apartheid. Mandela (2014) lär ha sagt: ”Om jag inte hade lämnat min bitterhet och hat i fängelset när jag blev frigiven skulle jag fortsatt vara fängslad.” Han är min förebild i att kunna förlåta!



Övningar om att be om och ta emot förlåtelse

Övning 1:

Syfte: *Träna din förmåga att be om förlåtelse.*

Gör så här: Fundera över om det är någon du tycker att du behöver be om förlåtelse för något du sagt, gjort eller inte gjort. Om du inte hittar något verkligt exempel, hitta på något som skulle kunna hända i ditt liv. Hur skulle du vilja uttrycka det för att visa att du erkänner ditt misstag, visar ånger och erbjuder gottgörelse?

....

....

....

....

....

Övning 2:

Syfte: *Träna din förmåga att ta emot en förlåtelse.*

Gör så här: Fundera över när någon bad dig om förlåtelse senast. Hur agerade du då? Skulle du velat göra på något annat sätt utifrån texten ovan?

....

....

....

....

....

Din sammanfattning från kapitel 4

Det här tar jag med mig som det viktigaste lärandet från kapitel 4:

Så här tror jag att jag kan ha nytta av det i framtiden:

Slutord

Det är synd om människorna.

(Ur *Ett drömspel*, av August Strindberg)

Ja, på ett sätt är det synd om oss eftersom vi alla kommer att uppleva lidande i våra liv. Vi har brister eftersom ingen är perfekt. Vissa förmågor kan vi träna upp, till exempel en del kommunikationsfärdigheter som den här boken har belyst. Sedan finns det sidor i varje människa som ingen kommunikationsträning eller medvetenhet kring självledarskap eller medarbetarskap kan förändra. Vi kan behöva acceptera vissa sidor hos oss själva där vi kanske får nöja oss med att slipa av lite kanter i vårt beteende.

En vanlig strategi för att inte vilja acceptera brister hos oss själva är att enbart se dem i andra. Vi projicerar våra brister på andra så det inte blir så smärtsamt för oss. Varje gång vi säger något negativt om någon annan kan vi fundera över vad det säger om oss själva. Om vi kan sluta fred med oss själva och acceptera även våra brister och le åt dem, då blir det lite lättare att vara människa. Vi ökar då sannolikheten för att inte dessa brister orsakar skada i våra relationer. Därför hjälper mitt mantra ”jag är okej, du är okej, det är okej” mig att påminna mig om att inte döma mig själv eller andra så hårt. Att inte jobba emot svårigheter eller smärtsamma känslor utan att gå igenom, acceptera läget (innebär INTE att gilla det) och försöka göra det bästa jag kan för mig själv och mina nära under min stund på jorden. Så det må vara synd om oss på många sätt men jag väljer ändå att slå in på tacksamhetens väg.

Tack för att just jag fick bli till. (Det var en chans på 20 miljoner att det blev just jag.) Tack för allt fantastiskt jag får uppleva tack vare mina härliga kollegor, kunder, mina fina vänner, kära släktingar och

min allra käraste familj. Tack för att ni berikar mitt liv och fyller det med mening och värme.

Tack för att du har läst den här boken. Hoppas det varit värt den investerade tiden för att göra din stund på jorden lite, lite bättre och därmed även andras. Tack!



Referenser

AFA Försäkring (2019). *Psykisk ohälsa toppar lång sjukfrånvaro i alla län.* Tillgänglig: https://www.afaforsakring.se/nyhetsrum/pressmeddelanden/2019/11/ny-rapportpsykisk-ohalsa-toppar-langsjukfranvaroi-alla-lan/. [2021-02-22].

Andersson, C. (2016). *Compassioneffekten.* Stockholm: Natur & Kultur.

Andersson, M. & Schröder B. (2020). *Från frivillig ensamhet till ett gissel.* Stockholm: Riksföreningen Äldres hälsa. Tillgänglig: https://aldreshalsa.com/fran-frivillig-ensamhet-till-ett-gissel/. [2021-02-23].

Arbetsmiljöverket (1993). *Våld och hot i arbetsmiljön (AFS 1993:2), föreskrifter.* Solna: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), föreskrifter.* Solna: Arbetsmiljöverket.

Bennich, A. (2019). *Att vinna över ensamheten.* Stockholm: Nordstedt.

Birgerson, E. (2017, 20 dec.). *Var snäll – inte bara för tomtens skull.* Stockholm, Örebro, Ljugarn, Färjestaden: Sandahl och Partners. Tillgänglig: http://www.sandahls.se/2017/12/20/var-snall-inte-bara-for-tomtens-skull/. [2021-02-22].

Blom, K. & Hammarkrantz, S. (2014). *Lycka på fullt allvar. En introduktion i positiv psykologi.* Stockholm: Natur & Kultur.

Brandebo, M. Nilsson, S. & Larsson, G. (2018). *Destruktivt ledarskap.* Stockholm: Studentlitteratur.

Bryant, A. & Kazan, A. (2013). *Self leadership. How to become a more successful, efficient and effective leader from the inside out.* New York: Mc Graw Hills Companies.

Burstein, N., Owens, H.T. & Silverman, B. (Producent). (2020). *Hillary. En dokumentär i fyra delar.* [Tv-dokumentär]. Tillgänglig: www.svt.se. [2021-02-24].

Bäcklander, G. (2020). *Ostörd.* Stockholm: Natur & Kultur.

Dahlman, S. & Heide, M. (2020). *Strategisk internkommunikation.* Stockholm: Liber AB.

Duberg, C. (2017). *Lejonagendan.* Stockholm: Liber AB.

Duckworth, A. (2017). *Grit. Konsten att inte ge upp.* Stockholm: Natur & Kultur.

Dweck, C. (2014). *Developing a growth mindset.* [Video]. Tillgänglig: https://www.youtube.com/watch?v=hiiEeMN7vbQ. [2021-02-22].

Dweck, C. (2017). *Mindset: Du blir vad du tänker.* Stockholm. Natur & Kultur.

Edliden, A. (2018). *Män mer ensamma än kvinnor – men pratar inte om det.* SVT-nyheter 2018-03-30. Tillgänglig: https://www.svt.se/nyheter/inrikes/man-ar-mer-ensamma-an-kvinnor-men-de-pratar-inte-om-det. [2021-02-23].

Einhorn, S. (2020). *Konsten att fördärva sitt liv.* Stockholm: Natur & Kultur.

Framfot (u.å.). *Kundbemötande som får verksamheten att lyfta.* Tillgänglig: https://www.framfot.se/tips/kundbemotande-som-far-verksamheten-att-lyfta-6-tips/. [2021-02-22].

Frankl, V. (1986). *Livet måste ha mening.* Stockholm: Natur & Kultur.

Gerlofson, M. (2010). *Mod: Stå upp för dig själv.* Stockholm: Natur & Kultur.

Grythberg, F. (2016). Många bollar i luften gör dig dum. *Karriär.* Tillgänglig: https://www.jusek.se/tidningenkarriar/artiklar/2016/7/manga-bollar-i-luften-gor-dig-dum/. [2021-02-22].

Gunnarsson, J. & Blohm, O. (2015). *Det goda värdskapet.* Stockholm: Dialogos.

Gustavsson, C. (2019). Nina Rung kämpar mot sexuella övergrepp mot barn. *Aftonbladet,* 2019-06-18. Tillgänglig: https://www.aftonbladet.se/svenskahjaltar/a/7roqV/nina-rung-kampar-mot-sexuella-overgrepp-mot-barn. [2021-02-23].

Hammarkrantz, S. & Sandberg, K. (2020). *Förväntanseffekten.* Stockholm: Bonnierförlagen.

Hansen, A. (2016). *Hjärnstark – hur motion och träning stärker din hjärna.* Stockholm: Fitnessförlaget.

Harris, R. (2012). *Kärlekens ACT.* Stockholm: Natur & Kultur.

Hedström, C. (2018). *Underskattat med hövlighet på jobbet. Prevent,* 2018-01-02. Tillgänglig: https://www.prevent.se/arbetsliv/tips-och-rad/2018/underskattat-med-hovlighet-pa-jobbet/. [2021-02-22].

Jacquemot, N. (2018). *Självledarskap – konsten att hitta rätt i livet och på jobbet.* Stockholm: Natur & Kultur.

Kallenberg, J. (2108). *Ensamhet skadar vår hälsa.* Tillgänglig: https://www.1177.se/Vastra-Gotaland/liv--halsa/psykisk-halsa/ensamhet-skadar-var-halsa/. [2021-01-08].

Kaspersen, K. (2020, 20 dec.). *Nyfiken på. Björn Natthiko Lindeblad – Ett samtal om sorg, kärlek och relationen till våra tankar.* Tillgänglig: https://podtail.se/podcast/kristin-kaspersen-nyfiken-pa/17-bjorn-natthiko-lindeblad-ett-samtal-om-sorg-kar/. [2021-02-24].

Kåver, A. (2004). *Att leva ett liv, inte vinna ett krig.* Stockholm: Natur & Kultur.

Kåver, A. (2020). *Dansa mjukt med tillvaron.* Stockholm: Natur & Kultur.

Lindahl, K. (2018, 9 jan.). *Anders Borg om festkvällen som spårade.* Tillgänglig: https://nyheter24.se/nyheter/politik/890730-anders-borg-fest. [2021-02-23].

Lund, A. (2015). Ensamhet – ett hot mot vår hälsa. *Medicinsk vetenskap,* 1.

Lyubomirsky, S. (2010). *The how of happiness.* London: Piatkus Books.

Mandela, N. (2014). *Den långa vägen till frihet.* E-bok. Stockholm: Norstedts förlag.

Manz, C. & Neck, C. (2003). *Mastering self-leadership.* 3:e utg. London: Pearson College Div.

McDowall, J. (Producent). (2020). *En våldsam kärlek.* [Tv-dokumentär]. Stockholm: Jarowskij.

Nationellt centrum för kvinnofrid (2014). *Våld och hälsa. En befolkningsundersökning om kvinnor och mäns våldsutsatthet samt kopplingen till hälsa.* Uppsala, Uppsala universitet: Nationellt centrum för kvinno-

frid. Tillgänglig: https://nck.uu.se/kunskapsbanken/amnesguider/vald-i-nara-relationer/vald-i-nara-relationer/. [2021-02-22].

Natthiko Lindeblad, B. (2020). *Jag kan ha fel.* Stockholm: Bonnier Fakta.

Neff, K. & Germer, C. (2019). *Mindful self-compassion: så bygger du inre styrka och hållbarhet med dig själv.* Stockholm: Natur & Kultur.

Norstedt, J. & Wikström, N. (Producent) & Metz Pedersen, J. (Regissör). (2017). *Borg.* Stockholm: SF Studios.

Pärleros, A. (2020, 12 jan.). *Framgångspodden. Alexander Rozental – Bli motiverad, disciplinerad och engagerad.* [Podcast]. Tillgänglig: https://radioplay.se/podcast/framgangspodden/lyssna/2024908/. [2021-02-24].

Pärleros, A. (2020, 12 april). *Framgångspodden. Dan Hasson – Hantera stressen i karantän.* [Podcast]. Tillgänglig: https://radioplay.se/podcast/framgangspodden/lyssna/2028569/. [2021-02-24].

Renander, B. (2016). *Handbok i närvaro.* Stockholm: Kreativitetsutveckling AB.

SCB (2019). *Fyra procent är socialt isolerade.* Tillgänglig: https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2019/fyra-procent-ar-socialt-isolerade/. [2021-02-23].

SCB (2020a). *Hushåll i Sverige.* Stockholm: SCB. Tillgänglig: https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/hushall-i-sverige/. [2021-02-23].

SCB (2020b). *Skilsmässor i Sverige.* Stockholm: SCB. Tillgänglig: https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/skilsmassor-i-sverige/. [2021-01-23].

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölag.* Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Shakespeare, W. (2003). *Hamlet.* Stockholm: Ordfront.

SOSFS 2011:5. *Lex Sarah.* Stockholm: Socialstyrelsen.

Strindberg, A. (1902). *Ett drömspel.* Stockholm: C. & E. Gernandts förlag.

Strömquist, L. (2019). *Den rödaste rosen slår ut.* Stockholm: Ordfront Galago.

Söderfjäll, S. & Svensson, C. (2020). *En liten bok om medarbetarskap.* Egen tryckning.

Södergren, B., Molin, F., Stöllman, Å., Waldenström, M. & Vingård, E. (2016). *Balanserad kommunikation – en nyckel till produktivitet och hälsa.* Tillgänglig: https://battremoten.suntarbetsliv.se/wp-content/uploads/sites/3/2016/03/Balanserad-Kommunikation-Reviderad-slutrapport-mars-2016.pdf. [2021-01-08].

Tufvesson, A. (2017). *Aktivt medarbetarskap.* Stockholm: Liber.

von Scheele, C. (2017). Upplevd kränkning inte alltid mobbning. *Arbetarskydd.* Tillgänglig: https://www.arbetarskydd.se/arbetsmiljo/upplevd-krankning-inte-alltid-mobbning-6882381. [2021-02-22].

Ware, B. (2019). *Top five regrets of the dying.* London: Hay House UK Ltd.

Åker, A. (2020). Ensamhet lika farligt som rökning. *Doktorn,* 18 feb. 2020. Tillgänglig: https://www.doktorn.com/artikel/ensamhet-lika-farligt-som-r%C3%B6kning. [2021-02-24].

Österberg, D. (2018). Chefens jobb vid mobbning på jobbet. *Kollega,* 2018-12-14. Tillgänglig: https://www.kollega.se/chefens-roll-vid-mobbning-pa-jobbet. [2021-02-22].

Att kunna leda dig själv på ett aktivt sätt är en viktig kompetens för att du ska vara en uppskattad medarbetare och nå dina personliga mål. Det moderna ledarskapet, som handlar om tillit till medarbetarna, kräver också att du som medarbetare är duktig på självledarskap. Då behövs både kunskap och tid för reflektion om vad det innebär i praktiken.

Aktivt självledarskap – en arbetsbok för att skapa goda relationer på jobbet och hemma ger dig kunskaper om hur du leder dig själv för att både må bra och ha goda relationer med kollegor, chef och dem du arbetar för. Det är en arbetsbok med övningar och tips som bidrar till personlig utveckling och till att utveckla dig och dina kollegor som arbetsgrupp. Här tränar du upp din förmåga att lära nytt, samarbeta med andra, hantera stress, ha självmedkänsla, vara en kommunikativ medarbetare och mycket mera. Du kommer att lära känna dina kollegor och dig själv på ett djupare plan.

För att prestera bra på jobbet behöver även vårt privatliv fungera. Därför handlar ett kapitel om hur vi får kärleks- och vänskapsrelationer att fungera väl.

Boken lämpar sig utmärkt som studiecirkelsbok på din arbetsplats men är också relevant för alla som är intresserade av personlig utveckling.

Anna Tufvesson har arbetat med ledar- och medarbetarutveckling i 20 år. Hon arbetar som organisationskonsult på Karlstads kommun och driver eget företag. Hennes senaste bok *Aktivt medarbetarskap* (2017) har tryckts i fler än 10 000 exemplar.


Fotograf: Anders Tufvesson



www.liber.se

Best.nr 47-14319-1
Tryck.nr 47-14319-1-01

